波士顿管理新视野丛书

BCG战略思想

竞争优势原理

（修订版）

BCG Strategy Concepts

Principles for Competitive Advantage

（日）水越丰　著

崔永成　译

展示BCG四十多年战略思想精髓

阐述卓有成效的企业竞争优势原理



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

波士顿管理新视野丛书

BCG
战略思想
竞争优势原理

BCG Str… cepts

Principles f… dvantage

（日）水越丰　著
崔永成　译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

版权贸易合同登记号　图字：01-2008-3528

图书在版编目（CIP）数据

BCG 战略思想：竞争优势原理 /（日）水越丰著；崔永成译. —修订版. —北京：电子工业出版社, 2010.7
（波士顿管理新视野丛书）
书名原文：BCG Strategy Concepts: Principles for Competitive Advantage
ISBN 978-7-121-10984-3

Ⅰ. ①B… Ⅱ. ①水… ②崔… Ⅲ. ①企业管理－市场竞争－研究 Ⅳ. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 097669 号

责任编辑：杨洪军
文字编辑：李　静
印　　刷：北京机工印刷厂
装　　订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　　　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：19.75　字数：228 千字
印　　次：2010 年 7 月第 1 次印刷
定　　价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

中文版序

我非常高兴为您介绍这本由波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，BCG）日本办公室的同事水越丰所著的新书。我来自德国，目前驻BCG北京办公室。虽然中国和日本相隔不远，但处于两个完全不同的商业环境中。尽管两个经济体都非常庞大（中国居于美国之后，日本第三），但是日本经济增长缓慢，而中国正以令人难以置信的速度蓬勃发展。日本以其创新性、高质量产品而驰名，而中国仍被许多人视为低成本的“世界工厂”。此外，日本在商业交易中通常是保护贸易论者，而中国对外资和竞争更为开放。日本商业环境非常正规，但在中国通常是以一种更企业化、更自主的方式经营业务。两者之间还有许多完全不同之处。

这时，您也许会问：“为什么BCG大中华区会选择将水越丰所著的这本书引入中国？”事实上，目的是让中国管理者能够了解其内容，且能在企业管理过程中参考并灵活运用本书的各种战略思想。中国管理者可能会认为日本的经验教训和洞察对其运营并不适用。但是，我们应该把注意力集中在其相似之处而非差异上，而且这些相似点存在于两国所面对的挑战之中。事实上，这些挑战既存在于像美国这样的大国中，也存在于像新加坡

这样的较小经济体中；既存在于大型的跨国公司中，也存在于新成立的小企业中。这些挑战必然包括但不局限于：成功应对快速变化、在充满对手的经济全球化中进行竞争、确保不断创新、生产质优价廉的产品、妥善解决产品价格不断提高的问题，以及开发能创造利润并满足消费者需求的产品。

所有企业最突出的一个共同点就是寻求竞争优势，为此企业需要建立竞争战略，而这正是本书所要讨论的主题。水越丰提出了企业在21世纪建立竞争优势地位的6个领域，即提高股东价值、增加客户价值、优化价值链、创造有吸引力的产品组合、降低成本、成为市场的佼佼者。实际上，鉴于中国市场的激烈竞争本质，我认为中国管理者深刻理解这些理念极其重要。本书将为您提供此方面的见解，每一章都致力于通过理论解释和实际案例来充分探讨各个领域。这些实际的案例正是本书的一个显著特点。许多介绍战略的文章都是纯理论性的，但是水越丰在 BCG 亚太地区拥有18年工作经验，能够帮助客户创造竞争优势，其丰富的知识和深刻的洞察将对所有读者产生不可估量的价值。

因此，我毫不犹豫地推荐本书。读过一遍之后，您就会如获至宝，反复参读。该书为中国管理者所提供的学识和洞察极具价值。所以，我建议每位管理者都在办公室放置一本。我正在等待 BCG 将其翻译成英文，这样我就可以随时参阅了。

C. Nelhen

耐迪贤

BCG 资深合伙人兼董事总经理

前　言

作为全球首家专注于管理战略的咨询公司，波士顿咨询公司（BCG）成立于1963年。这一年，在美国，肯尼迪总统遇刺；而日本则发生了吉展被绑架事件、三井三池煤矿爆炸、国营铁路鹤见线事故等。同时，日本正在为迎接次年的东京奥运会做准备，日本的高速增长期[1]也是在这一年形成的。

在电影行业中，导演大卫·里恩（David Lean）的作品《阿拉伯的劳伦斯》（*Lawrence of Arabia*）[2]获得了这一年奥斯卡金像奖的最佳影片奖。这是一部描绘第一次世界大战中在中东地区与土耳其军战斗的同盟军游击

[1] 日本的高速增长期：日本经济从1955年到1974年持续飞速增长的时期。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

[2]《阿拉伯的劳伦斯》，又名《沙漠枭雄》。这是一部根据历史上的真人真事拍摄的战争史诗片，上映于1962年。该片在第35届奥斯卡金像奖评选中，夺得最佳影片、最佳导演等7项大奖。

战指挥者的战争大片。影片中最精彩的一个场面是彼得·奥图尔（Peter O'Toole）饰演的劳伦斯中尉率领叛军穿越尼福德沙漠（Nefud Desert）从背后攻击土耳其军补给基地。劳伦斯发现，尽管他们历经重重困难穿越了尼福德沙漠，但曾帮助过他们的哈希姆族青年却被落在了沙漠里。阿拉伯人领袖对正打算返回沙漠营救这名青年的劳伦斯说"It's written"（青年被落在沙漠丢掉性命的事已经写在《古兰经》上了），试图阻止他。然而，劳伦斯没有听取这名领袖的忠告，果断地驱马往沙漠飞驰而去。最终，劳伦斯带着这名青年平安地回来了。于是，他对阻拦他的这位领袖说"Nothing is written"（没有什么是不可改变的）。

在经济长期不景气、经营环境日益严峻的时期[1]，企业管理者不应仅停留在哀叹与"It's written"相遇的厄运上，而应采取独创性的手段改变局势。企业管理者必须发扬"Nothing is written"的精神，充分发挥自己最大的智慧。仅仅通过追随领先企业并学习其成功模式来寻找答案的"me too"式管理并不是企业赢得竞争的必要条件，而利用自己的智慧创造的"only me"战略才是企业在市场竞争中获胜的不可或缺的条件。在企业管理者建立这种"only me"战略之际，为其提供具有深刻启发、多角度视野、讨论催化剂和各种选择可能性的就是战略思想（Strategic Concept）。我们也可以将战略思想称为建立战略假说的基本公式。

BCG 在 2003 年迎来了公司成立 40 周年。在这 40 年间，BCG 为全球所有国家和地区的所有行业的客户企业提供了战略构建的支持。每家客户

[1] 在经济泡沫破灭（1992 年 2 月）后，日本曾经历长达十多年的 GDP 零（负）增长。

企业都有自己独特的特点，所处的环境也各不相同。当然，客户企业交给我们的任务也因项目的不同而各异。针对每一个项目，我们都为解决客户企业的问题而奋力拼搏。这40年的历史堪称BCG以过去的经验和知识为基础，全力解决现实问题的历史。而在我们连续不断为客户企业提供这些解决方案的过程中产生的便是BCG战略思想。

尽管BCG为拥有不同问题的客户企业提供的解决方案无一雷同，但这些战略思想是从BCG多年的咨询经验所培养的解决问题视角和科学分析的积累中产生的框架（Framework）。这些战略思想多种多样，旧的有40年前诞生的产品组合管理（Product Portfolio Management，PPM）等概念，新的有在信息技术给管理带来冲击的20世纪90年代产生的概念。这些概念的共同之处是，即使跨不同的时代、环境和行业，它们始终为企业的战略规划提供有用的思考模式。

尽管BCG迄今为止提出了很多概念，但从未将其汇总到一本书中供广大从事企业管理的管理者参考。反省到这一点，我策划了本书。我决定首先从BCG的多个概念出发，描绘战略管理的整体框架，然后从3种视角介绍6种概念。虽然这6种概念未必能覆盖所有的战略验证项目，但我认为这些战略思考的框架是完备的。可以说，这是一本介绍BCG提供的专业服务的智慧架构（Intellectual Architecture）的书。

如阅读本书能给你的企业的战略构建提供一点帮助，我将感到荣幸。

在本书的出版过程中，我得到了很多朋友的帮助。首先，我得到了田中顺子女士和钻石出版社的岩佐文夫先生的大力支持。没有他们的帮助，本书就不可能完成。无论在管理的一线现场给过我很多启发的客户企业的

员工们，还是从头开始教给我咨询知识的堀纮一[1]先生、井上猛先生、相叶宏二先生和三浦俊树先生等 BCG 前辈们，我从他们身上学到了构成本书基础的很多东西。以 BCG 日本代表[2]内田和成先生和 BCG 资深合伙人兼董事总经理御立尚资先生为首的很多 BCG 同事为我提供了很多的意见和想法。BCG 知识集团（BCG Knowledge Group）的满喜智子女士为我处理了图书编辑汇总事宜，秘书坂本朋子小姐和田中晓子小姐帮我这个容易耽误执笔的人处理了日程协调等事宜。同时，为了使本书成为以往 BCG 概念（思想）的集大成之作，我也参考了许多 BCG 的前辈和同事在公司内外发表的著作、文章和演讲资料等。

对帮助过我的诸多人士，我表示最诚挚的感谢。

水越丰

[1] 堀纮一（Koichi Hori）：日本最著名的战略咨询顾问之一，作为日本管理咨询行业的两大咨询顾问之一（另一位为大前研一）而为众人所知。1981—2000 年曾在波士顿咨询公司日本分支机构任职，并任 BCG 日本代表长达 11 年（1989—2000 年）之久。2000 年离开 BCG，与一干 BCG 得力干将共同创立了战略咨询公司梦想孵化器公司（Dream Incubator Inc.），并先后担任总裁、董事长至今。毕业于东京大学法律系，哈佛商学院 MBA（毕业时获贝克学者荣誉称号）。在加入 BCG 前，堀纮一曾先后任职于读卖新闻社和三菱商事株式会社。

[2] BCG 日本代表：相当于 BCG 日本区主席。内田和成曾于 2000—2004 年担任 BCG 日本代表一职。

目　录

第 1 章

竞争优势的 6 种视角：21 世纪的竞争战略

战略与竞争优势

从“顺势而为”的管理向“独一无二”的管理转变

以往日本企业的经营战略可以说是“顺势而为”的战略。总而言之，企业随大流地制定和其他企业一样的战略，然后通过进行一线现场的不断改善而获得了顺利的发展。这种“顺势而为”的管理有两个前提条件：一是市场要不断增长。只要市场增长，企业随着市场增长的势头也能获得成长。二是要有由管制等带来的允许企业共存的环境。实际上，迄今为止，在日本仅电器制造商就有数家，而城市银行也有 10 家以上。在这种状态下，各企业共存并发展到了今天。虽然最近这种共存的环境已不复存在，企业的合并与整合盛行，但是，在原来的日本，企业发展的前提是各企业在共存的同时能够获得发展。金融业的“护送船队方式”[1]就是其中最具代表性的例子。作为企业的“主要银行”，这些在“护送船队方式”保护下的金融机构支撑了与其有紧密关系的企业

[1] 护送船队方式：第二次世界大战后，日本前大藏省（类似于我国的财政部）为了保证金融环境的稳定，在实质意义上保证金融业的整体利益，行政干预金融市场，干预金融机构的决策，使得弱小金融机构能够避免破产等，以避免过度竞争。护送船队方式来自海军术语：在护送船队的时候，整个船队以速度最慢的船为基准进行航行。

群的发展。[1]而这种做法能够存在的原因，只能用市场增长来解释。总之，只要确保市场增长，任何企业都能不断追求规模经济，所以企业只需采取“顺势而为”的管理即可。

然而，市场的增长早在 20 年前就已停止。现今，如果企业仅仅追求规模，已无法在市场上获胜。而日本政府的保护也已捉襟见肘。因此，受市场环境变化的影响，企业必须改变旧有的管理模式，从“顺势而为”的管理向“独一无二”的管理转变。我们已经进入一个只要企业不突出其独一无二的优势便会在竞争中落败的时代。如此一来，允许多家企业共存的环境便不复存在了。如果企业不能占据领先的第一名或第二名，便会在竞争中处于被动挨打的局面。如今人们谈论的“胜利者”、“失败者”，指的就是这种情况。

在日本，连过去支撑经济高速增长、被称为“产业之米”的钢铁业，如今也只有行业第一名、第二名才能幸存下来。钢铁业在 1974 年创下日本史上最高的粗钢产量纪录后，在这 30 年间，日本国内需求再也没有增长。尽管如此，钢铁企业依然是日本的代表性大企业，人才和薪水也仍保持了日本的顶级水平。不过，这 30 年间一直都是衰退产业、6

[1] 这种“主要银行”，最为著名的是支撑日本六大企业集团发展的各大银行。其中，支撑三菱系企业发展的是三菱银行，支撑三井系企业发展的是樱花银行，支撑住友系企业发展的是住友银行，支撑芙蓉系企业发展的是富士银行，支撑三和系企业发展的是三和银行，支撑一劝系企业发展的是第一劝银。其中，三菱银行后来先后与东京银行、UFJ 银行合并，组成现三菱东京 UFJ 金融集团，而樱花银行与住友银行合并，组成现三井住友金融集团，富士银行与第一劝银、日本兴业银行合并组成瑞穗金融集团，三和银行与东海银行、东洋信托银行合并组成 UFJ 金融集团（后来又被并入三菱东京 UFJ 金融集团）。

家大公司[1]（JFE[2]成立后，便只有5家）持续共存的钢铁业也已经进入无法共存的时代。行业前两位的公司与其他公司之间的盈利差距明显，而落后的公司为了生存正饱尝涂炭之苦。因此，战略缺位的共存已成明日黄花。

在可以共存的“顺势而为”的管理时代，重要的是不落后。为了避免因出奇而落后，众多企业“相应”地采取了不致落后的策略。

然而，“独一无二”的管理则要求突出自己的特点。正如争夺奥运会参赛权的竞争，运动员不能仅把目标定在获取名次上，而必须获得冠军。如果只有一人可以参加奥运会，那么运动员只有一个选择：获得冠军。第二名和倒数第一名都无法参加奥运会，就这个意义而言，便都是“失败者”。运动员只要进入前十名即可的比赛，与无论如何都必须获得金牌的比赛，两者的竞争方法是不同的。意在夺冠的运动员在某处开始冲刺，从第一集团中突然冲出来，刺激对手，凭借这种跑法而一决胜负。今天，企业也处在与此类似的环境中，想方设法避免落后，拼命与对手展开竞争。因此，即使企业以前认为有风险的事物，也应努力挑战，即便是赌运气，也要为占据压倒性的竞争优势而一决胜负。如果不做就不能生存，那么企业便只有去做。

---

[1] 6家大公司：日本钢铁行业里最大的6家公司曾是新日本制铁株式会社（Nippon Steel Corporation，NSC）、日本钢管株式会社（Nippon Kokan KK，NKK）、川崎制铁株式会社（Kawasaki Steel Corporation）、住友金属工业株式会社（Sumitomo Metal Industries，Ltd.）、株式会社神户制钢所（Kobe Steel，Ltd.）和日新制钢株式会社（NISSHIN STEEL CO.，LTD.）。

[2] JFE：JFE 控股公司（JFE Holdings，Inc.）的简称。该公司由日本钢管株式会社和川崎制铁株式会社于2002年合并而成。

由此，企业必须制定作战方案：怎样才能对竞争对手确立压倒性的优势。这种作战方案，或者反映这种方案的“航海图”，就是“战略”。

在“顺势而为”的管理时代，企业只要和别的企业一样就行，所以企业并不需要竞争战略。从某种意义上讲，没有竞争战略就是一种战略。因此，过去的日本企业缺乏深入寻求战略的意识，可以说这具有一定的合理性。然而，时至今日，在所有企业都宣称要成为差异化企业的时代，企业就必须认真考虑竞争战略了。

当然，日本企业在数十年前已把“成为领先企业”、“确立其他企业没有的优势”之类的说法作为企业的口号提了出来。事实上，即使我们去看企业网站上的“企业基本战略”，也会发现很多这些企业在大力宣扬这些口号。每家企业的口号都很相似。如果我们隐去企业的名字而只让人们看这些口号并询问“这是哪家企业”的话，那么，得到正确答案的可能性基本上为零。这表明，很多企业仅仅是在口头上空喊口号而已。这意味着口号仅是虚张声势的标语而已。

什么是战略思考

那么，企业脱离“顺势而为”的管理转向“独一无二”的管理，会变成什么样呢？一言概之，那就是转变方向，追求差异化。具体而言，就是特别强化某一个方面，使自己的做法不同于以往做法和同行其他企业的做法，开始应用新的竞争策略。即便有同等竞争力的企业，由于对某问题的看法不同，随后业绩出现很大差异的例子也比比皆是。

富士胶片（Fuji Film）与柯达曾经是称霸全球胶片市场的双雄。它们对于数码相机这个新兴技术的战略性行动，决定了此后两者的业绩差

异。柯达将数码相机技术视为敌人，将其所有的战略都与数码相机技术划清界限，即采取了与数码相机技术竞争的战略。而富士胶片认为数码相机技术是新的技术潮流，并迅速采取了领导开发这一新技术的战略。两家公司采取了完全相反的战略决策，做了完全不同的事情。结果，富士胶片战胜柯达。曾经平分天下的双雄，如今在股价上也拉开了相当大的差距。富士胶片的胜利告诉我们战略是何等重要，而即便获胜的一方，只要出现战略失误，也会在瞬间土崩瓦解。在相机行业中，不仅仅是柯达，因为没有赶上数码相机潮流而败北的企业还有很多。

让我们把目光转向那些因为没有成功脱离“顺势而为”战略而导致业绩恶化的日本企业。银行业、建筑业和零售业等就是典型的例子。因为这些行业因为曾受政策管制和既得权利的保护而免于竞争，所以这些行业的企业并没有制定压倒竞争对手的“独一无二”竞争战略。即使电器制造商们同处一个行业，但它们的境遇截然不同。索尼、夏普这种追求独一无二的产品和服务，并拥有了独有品牌力的企业，现在已经积累了全球性的战斗力。另一方面，富士通、NEC 等企业业绩不好的原因，恐怕是没能从过去的“电电家庭”[1]体制脱身的缘故。基本上，在不折

[1] 电电家庭：富士通和 NEC 均曾为日本电信电话公社（Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation）提供设备及研发服务。外界亦将两者视为日本电信电话公社的制造部门。由于日本电信电话公社的简称为电电公社，故而人们将富士通和 NEC 纳入“电电家庭”。日本电信电话公社曾是日本公共电信机构，是由日本政府全额出资的公共企业。该企业因《日本电信电话公社法》而由日本政府于 1952 年 8 月 1 日成立，后又因《日本电信电话株式会社法》而于 1985 年 4 月 1 日解散。该企业解散后，其业务由日本电信电话株式会社（NTT）继承。

不扣执行 NTT[1]的方针就可以“顺其自然”地获得增长的时代，富士通和 NEC 并不需要差异化战略。在大客户的庇护之下，这类企业只要专心提高技术水平即可。虽然这些企业在技术创新领域努力耕耘，但这种努力无法带来差异化战略。这种体制致命地延误了这些企业对环境激烈变化的反应。

实施“独一无二”的经营管理的企业都在拓展与其他企业划清界限的业务。

在这方面，美国西南航空公司就是很好的例子。西南航空公司的飞机没有指定座位，且飞机只有一个型号，所以，其运营成本被压到了最低。该公司还改变了服务水平，用花生米等取代飞机上的饮食，从而大幅降低了机上饮食费用。通过这种彻底的差异化战略，在航空业整体低迷的情况下，该公司的业绩仍然获得了持续增长。

美国民用航空业整体低迷的原因之一是各航空公司都把精力放在了如何维持商务舱的客户上。也就是说，各航空公司都采取相同的战略——主攻高端客户群。当时，各航空公司都深信只有这样做才是在航空业界生存下去的唯一办法。而各航空公司采取相同战略进行竞争，结果导致航空业自身失去了活力。与此形成对比的是，西南航空公司推行了彻底的低成本战略，变成令对手眼红的高收益企业。

在日本，采取类似战略而遥遥领先对手的企业还有东横酒店连

[1] NTT：日本电信电话株式会社的英文简称。此外，NTT 亦曾为日本电话公社的英文简称。日本电信电话公社为日本电信电话株式会社的前身。

锁[1]。该酒店把经常出差的商务人士选定为目标客户，并努力为目标客户提供最大价值而努力。首先是低价格。站在出差族的角度来看，如果能在公司规定的基础上尽可能地降低费用，那是最好不过了。但是，如果酒店提供的服务会增加出差族的工作疲劳程度，那也不行。因此，东横酒店连锁在维持低价格的同时，想尽一切办法确保商务人士的睡眠不受打扰。在床的尺寸方面，不仅每间客房都是小双人床以上，而且客房间的墙壁也格外厚，努力使客人不受隔壁客房声音的打扰。另一方面，该酒店彻底取消了多余的服务。它从一开始就以出差族因为应酬等原因而晚回酒店为前提，在客房内准备了写字台等最低限度的必备品供客人使用。同时，它还缩小了酒店内大堂等设施的面积，早餐则为客人提供免费的面包和饭团等。通过这种彻底的低成本运营，该酒店实现了住房的低价，并坚持只满足出差族的需求。如今，在 70%的日本酒店都处在亏损的酒店业中，东横酒店连锁每年的利润都在增长。其成功的原因可以说是它与西南航空公司一样，明确了自己的目标客户。

战略思想就是框架

所谓战略思想，就是深入考虑企业“独一无二”优势的框架。因此，尽管企业有了作为思考框架的原理、原则，但通过该框架得出的答案（结果）依然千差万别。

---

[1] 东横酒店连锁（Toyoko Inn Hotel Chain），成立于 1986 年，是一家商务型连锁酒店，其定位类似于我国的如家酒店连锁。截至 2007 年 3 月，该酒店在日本全国拥有 154 家连锁店。

举例而言，尽管“战略性市场细分”（Strategic Segmentation）这个框架为企业提供了“使目标明确”的基本思考原理，但是，对于如今企业应专注于哪一个细分市场，或者不应专注于哪一个细分市场的判断，会因市场环境与经济合理性、企业的优势与弱势的不同而各异。不过，当我们通过这种框架来看问题时，很多时候，应该能够知道需要专注于哪一个细分市场、应该采取哪种进攻方法。而为我们提供这种思路就是战略思想（概念）的作用。

如上所述，战略思想作为思考框架的同时，在促使我们对想法进行深思之际，肯定会逼得我们做出选择。选择就意味着要舍弃，这是非常需要勇气的事情。以前的日本企业视舍弃为风险行为，但在前文所述的残酷环境中，企业不做选择便会面临风险。所谓制定战略，就是做出选择，同时也要舍弃。

不过，必须注意的是，在我们用战略框架思考问题时，会出现两种答案——浮出表面的答案和没有浮出表面的答案。即使我们说制定战略就是做出选择，但如果从战略框架出发就能够得出“这个肯定顺利”的答案，那么这种百变魔槌[1]似的答案肯定不会出现。而且，我们在用这种方法做事时，也不会出现“有百分之多少成功可能性”的这种预言家似的答案。根据战略框架，我们可以得出两种结论：用这种方法成功的概率极高，或者用这种方法失败的概率极高。此外，通过框架进行思考，我们还可以知道怎样做才能提高成功的概率。不过，我们得出的任何结

[1] 百变魔槌：摇动一下想要什么就有什么的槌子。

论都并非唯一的正确结论。

例如，当企业考虑究竟是把目标设定为 A 还是 B 的时候，经过各种分析，便得出了把目标设定为 B 的成功可能性较高的结论。然而，在企业选择了 B 后，发现其实选择 A 会更好，这种情况往往是可能的。也就是说，在企业管理这一行为上，应该这么想——不管管理者考虑了多少，做了什么，都无法确保借此就能获得 100%的成功。

这里，管理战略理论与击球理论是一样的。就是说，这么做并不表示 100%可以击出安打[1]，仅仅表示击出安打的概率比较高。不过，承袭该理论而一次又一次进行刻苦练习的人，与以不变应万变持续使用同一套击球方法的人相比，在击中球的概率上将会拉开相当大的差距。

与上述相同，采用战略框架进行思考的企业与没有这样做的企业在业绩上也会产生很大差距。我们从失败者经常会讲的话中，也可以看出这种差别："如果当初仔细想一想的话，应该能看出来这样做不会顺利的……"。在现实的企业经营世界，这类失败的例子真是数不胜数。在失败之际，"那个时候不管怎样想都想不到的"和"那个时候再多想一想的话应该能想到的"，这两种想法存在很大的差别。占据绝对多数的是后者的情况；而如果是前者的情况，有时候根本就没必要后悔。

根据战略框架，我们能得出一个结论：通过不同的视角来观察事物，管理者能看到新的进展和以前没有看到的事物和新的展望，还有可

[1] 安打：安打是棒球运动中的一个名词，指打击手把投手投出来的球，击出到界内，使打者本身能至少安全上到一垒的情形。

能产生与过去完全不同的想法。这里产生的想法意味着以前没能想到的选项的出现。这也意味着战略思想作为战略框架的有效性。

进一步而言，从一开始就使用战略框架进行思考还有这种效果：即使不幸失败，也能更容易地找到失败的根本原因。

战略与企业的意愿

任何企业都有自己的固有优势、所处状况、市场定位、独有的品牌、历史和文化。这些因素构成了企业的个性，并对所有的企业活动产生影响。所谓企业的个性，就是企业的意愿、观点和价值观。只要每家企业都拥有这种个性，那么，即使这些企业用同一个战略框架考虑问题，它们得出的结论也会因各自不同的特点而千差万别。这一点不言自明。

企业在反复考虑之后，就要从最后剩下的选项中做出选择，决定最终做什么。这超出了战略框架所能决定的范畴。特别是对那些有“想做什么”、“想达到什么效果”、“我这样做给你（们）看”等坚定意愿的管理者及企业而言，选项并不是仅仅根据理论而被呈现到其面前的。虽然战略框架确实在合理的范围内对选项进行了筛选，并将权衡取舍（Trade Off）的要点清楚地呈现出来，但此后的决策则完全由决策者或企业的意愿而定，我们不能说只要有了战略思想和咨询顾问就能做出好企业经营。合理利用这些战略框架、战略思想和咨询顾问，并最终决定企业意愿、管理者意愿、因何而为、如何对冲风险、以何种步调推进决策进程，并明确方向的人还是企业管理者自己。也就是说，若要充分发挥战略思想（框架）的效力，企业管理者还必须深刻理解企业所处的环境和企业

的意愿。

人们常说管理是一门艺术。这意味着管理战略也是一门艺术。只要这个世界是无法找出独一无二解答的世界，管理者也应懂得管理的艺术。若想通过战略实现成功，企业管理者的技巧（Skill）、风格（Art）和意愿（Will，即决心）缺一不可。

可以说运用技巧、艺术和意愿（决心）并进行深入思考的过程就是制定战略的过程。这也是一个企业管理者增强自我认同感的过程：既然已经考虑了这么多，就不会有问题。这种深入思考问题的水平越高，企业管理者就越能从决策的不安心理中解脱出来。所有的企业管理者都会感到不安。他们无法向每个人询问："这样行不行？"他们能问的人只有自己。他们这样自问自答："我是否已深入思考到无法再深入的程度？我是否已经尽了全力？"

我希望要求自己日夜殚精竭虑地思考问题的任务、努力争取无悔决策的企业管理者和商业人士将本书作为一个深入思考问题的工具来阅读。

竞争优势的 6 种视角

日本企业面临的问题

如今，日本企业要想取得竞争优势，必须回答以下 3 个主要问题：

- 对什么人、提供什么价值来赢得胜利（价值创造）？
- 建立什么样的盈利机制（业务结构）？

首先要面对的是这 2 个问题。此外，已取得某种强势地位并占据竞争优势的企业还面临第 3 个问题：

- 如何保持竞争优势（竞争关键因素）？

任何企业都必须对这 3 个问题有明确的认识，并采取相应行动。对于第 1 个问题，企业需要思考价值创造机制；对于第 2 个问题，企业需要思考作为盈利机制的业务结构；对于第 3 个问题，企业需要思考如何明确竞争关键因素。针对这 3 个问题，本书将阐述 6 种战略思想的基本原理及具体的战略制定方法。

当我们仔细思考这 3 个问题时，会发现：企业的竞争优势由价值创造和业务结构构成，最终由竞争关键因素支撑。这是因为企业如果无法保持已建立的竞争优势，就无法形成真正的优势。

企业要保持竞争优势，必须经常从不同角度审视自己。总之，即使

企业靠某种竞争关键因素而占据优势，但还没有企业仅凭同一模式企业而持续成功。为什么？这是因为成功的企业在短期内会遭遇挑战——其他企业会抄袭、模仿其成功关键因素并进一步超越它。说到例外，受管制保护的行业中的原来的强者，或拥有某种特殊资源的企业等就不属于上面的情况，但这类企业非常少。

在企业管理世界里，已取得胜利的企业自成功之日起就将遭遇成功的“报复”。所谓保持竞争优势，归纳起来就是如何避开成功之累。因此，企业必须尝试经常从不同角度重新审视自己的优势。

在进入正式讨论之前，我们先来看一看前面 3 个问题的 6 种视角的重要性及其现实意义。

关于价值创造的 2 种视角

在谈到利益相关者的价值创造时，存在多种视角，如客户价值、员工价值和股东价值等。不过，在本书中，我将深入探讨股东价值和客户价值，并介绍 BCG 提出的实现这两种价值创造的战略思想。

为什么人创造价值？沿着这个思路深入思考下去，我们会发现，这种价值创造的优势会成为企业的竞争优势。虽然企业的目的不是为了战胜竞争对手，而是为利益相关者提供价值。但是，这两者是一枚硬币的两面，企业追求其中的一个方面，也将实现另一方面。

股东价值：价值管理（Value Management）

在本书开始部分，我要谈论的是企业对股东的价值创造。虽然我将在第 2 章对此进行详细说明，但这里需要指出的是，企业对股东的价值

创造是以往日本企业不太重视的领域。曾以间接金融[1]为主要融资手段的日本企业以往并没有受到来自股东的压力。因此，日本企业过去不太在乎资本成本，而只顾扩大产品在市场上的份额。然而，在投资日本企业的海外投资者逐渐增多和国际资本市场竞争日趋白热化的情况下，日本企业越来越需要重视作为本来的企业所有者的股东的价值。尽管股东价值管理由股价和企业价值创造组成，但实际的商业活动必须与这类指标直接挂钩。这种思想与实践方法就是价值管理。

客户价值：市场细分（Segment of One）

企业利润的来源是指从客户处获得的收益。它既不能为客户提供价值，也无法吸引客户的企业；既不可能提高收益，也无法创造股东价值。提高股东价值的实践活动就是客户价值创造。

如果我们仔细观察日本企业过去实现客户价值的做法，便会发现：对日本企业而言，“提高客户满意度”就是遵循“客户是上帝”的原则，重视所有的客户。在经济增长期，这种做法是可行的。但如今，如果企业不思考怎样把客户满意度提高后的结果与利润紧密相连，还采取经济增长期提高所有客户价值的做法，那么企业有可能很快就会失去竞争力。而且，如果企业向所有客户都提供统一规格的产品和服务，那么这种行为就是强迫客户“妥协”。

在以往日本企业的产品质量和服务水准很高的背景下，人们一般认

---

[1] 间接金融融资：资金盈余部门与资金短缺部门之间通过金融中介机构间接实现资金融通的金融行为。间接金融工具包括由金融机构发行的银行券、存款单、银行票据和保险单等。日本企业的间接融资手段主要有关联企业融资、银行融资等。

为日本企业的客户价值创造极其卓越。我想就这一点唱一唱反调。在思考日本今后的经济时，我们必须从根本上重新审视两个方面：什么是客户价值最大化；如何才能实现客户价值的最大化。

首先，今后日本企业必须开始根据不同的战略性市场细分采用不同的方法来接近每一个客户群。企业必须明确区分赚钱的细分市场或能赚钱的细分市场、不赚钱的细分市场、虽不赚钱但就其他意义而言有价值的细分市场，仔细斟酌自己在各个细分市场上的战术，并采取行动。

关于业务结构的 2 种视角

如前文所述，制定竞争战略是建立独特的盈利机制。如果企业采用与其他企业一样的方法来开展竞争，便无法确立竞争优势。改变以往的业务结构并建立新的业务结构是战略性经营的中心课题。

在 20 世纪 90 年代，出现了很多新的管理方法：客户关系管理（Customer Relationship Management，CRM）、持续采办和全寿命支持（Continuous Acquisition & Life-Cycle Support，CALS）、供应链管理（Supply Chain Management，SCM）、知识管理（Knowledge Management）、敏捷管理（Agile Management）等。然而，这些管理方法充其量不过是手段而已。即使企业采用了这些管理方法，也不一定能确立竞争优势。实际上，虽然很多企业采用了这些管理方法，但基本上没有企业借此确立了很强的竞争优势。也就是说，“工具驱动”（Tool-Oriented）的战略具有局限性。很多企业管理者都有过这种幻想：因为信息系统（Information System）改变了企业以往的业务结构，所以只要引进 IT 系统，企业就能

战无不胜。而用好这些工具并保证业绩提升的关键是管理的基础——怎样设计商业模式、如何组合业务等。如果企业忽视这些管理的基本方法而盲目引进新的管理方法和工具，是不可能取得大的成就的。

当企业追根究底地问我们“应该建立一个什么样的盈利机制”时，企业必须首先考虑两个方面的因素：外部的战术和支持前者的内部体制。即便是足球比赛也是如此。一方面，高超的战术主导比赛；另一方面，只有配齐了执行该战术的球员和工作人员后，战术才能作为战略发挥作用。对企业而言，外部的战术是价值链的构建，而内部体制则为业务结构的组合方式。因此，本书中，我从价值链解构（Deconstruction）和组合管理（Portfolio Management）两个角度出发，对建立并保护竞争优势的价值链和业务结构进行深入的探讨。

价值链：解构（Deconstruction）

即便是生产同一种产品的企业，因为业务结构的组合方式不同，有时在业绩方面也会有很大的差异。以计算机产品为例，负责全部生产流程的企业与只负责订单和售后而将实际的生产外包出去的企业相比，后者获取的收益要比前者高很多。这种差异与行业和时代无关，是一种常见的现象。而且，对于哪个行业应该建立何种业务结构这个问题，是没有答案的。即使有答案，答案也处在不断变化中。因此，企业必须不断审视其盈利机制——价值链，并维持使其上升到新业务结构的架构。而在企业进行价值链变革时起到指南针作用的就是“解构思想”。当企业用新价值的视角重新审视过去的价值链时，会发现有些地方存在浪费，以及过去被忽视的利润源泉。对企业来说通过这种分析改变自己的业务

结构并建立竞争优势，是一个革新企业业务结构的挑战性课题。

业务结构：产品组合管理

恐怕大部分企业都在运营着数项业务。虽然这些业务出现的过程各不相同，但企业从最初的业务出发转而拓展新业务的原因。只可能是其抓住了某种提高利润的契机。在很多情况下，这样发展而来的经营多项业务的企业，在开始意识时，已经背上成为其沉重包袱的业务，企业整体业绩开始下滑。甚至还有曾经业绩很好的工业型企业，在其作为非主营业务起步的娱乐事业的经营上受挫而成为被收购的对象。

企业在开始发展新业务时，即使当时的理由十分合理，也必须不断论证其合理性。一旦企业拥有了多项业务，便不得不思考应该怎样分配有限的资源。如果企业将这种分配工作交给过去的发展趋势及企业内势力关系来决定的话，便会无法适应外部的环境。能适应变化着的环境并能在企业内部获得认同的分配资源的思想才能支撑企业的战略管理。产品组合管理（Product Portfolio Management，PPM）就是综合确定各项业务的战略发展方向，使企业实现整体性协调的一个基本概念。PPM已经被很多企业使用，特别在近来的企业重组——子公司化及控股公司制中也极其有效。

竞争关键因素

企业的竞争关键因素有很多种：品质、成本、时间和品牌等。人们认为，日本企业过去在品牌上的努力不够，在品牌竞争上处于弱势。今天，所有的日本企业都在品牌上下足工夫。另一方面，成本和时间等关

键因素则被视为日本企业的优势。不过，我偏要在本书中唱一唱反调，从新的角度重新审视这两个一直被视为日本企业优势的竞争关键因素——日本企业在这两个竞争关键因素上真的厉害吗？如今，日本企业相对于欧美企业而言的成本和时间的竞争优势已经变得很有限。反观韩国和中国企业，它们挟此前日本企业相对于欧美企业建立的竞争优势，正向日本企业发起挑战。在此情况下，通过重新定义容易迷失的竞争关键因素，日本企业就能保持竞争优势。

成本优势：经验曲线（Experience Curve）

对所有企业而言，最根本的、最令人费解的竞争关键因素是成本。如果企业能在成本上建立优势，那么在研发和市场营销等所有方面则都能利用该优势。反之，即使企业发现了多么好的业务战略和业务结构，如果其在成本结构上有问题的话，便很难建立竞争优势。

在进行成本分析时，有 2 种视角：分析现在的成本和分析将来的成本。特别是后者——分析将来的成本，在企业制定战略方案和分析竞争对手时非常重要。如果企业懂得即使现在在成本上与竞争对手有差距，但将来也能实现成本优势的话，那么，企业就能采取新的战略性的行动。反之，如果企业懂得现在的成本优势在将来也会失去，那么通过紧急重新修改战略企业一定能发现下一个机会。因此，在分析成本时，不仅要把握现阶段的成本差距，还要把握动态的成本结构，这很重要。

对上述这种分析起到帮助作用的是经验曲线。关于经验曲线，我将在第 6 章进行详细介绍。企业过去经验的积累将左右将来的成本结构。这已经相当明显。而且，即使行业和时代发生变化，该法则也同样成立。

通过分析这种成本结构的变化，企业管理者能够在基本的竞争关键因素方面得出自己所在企业的优势和弱势。

时间优势：基于时间的竞争（Time-Based Competition）

除了成本外，日本企业以往的另一个优势是提前期[1]较短。日本的汽车制造商等在美国市场上充分利用了这种时间竞争的优势，在这个被全美最大的 3 家汽车公司[2]独占的市场中占据了相当大的市场份额，甚至还成了日美贸易摩擦的中心课题。

不过，在欧美企业进行彻底的标杆（Bench Marking）和流程再造（Reengineering）的多番努力下，如今这种时间优势已经不能说是日本企业的绝对优势了。过去的这种时间优势充其量只是日本企业在生产流程管理方面的优势。然而，如果我们从业务活动的整体流程的视角来看，便不难发现，生产流程仅仅是整体流程的一部分。不管企业在生产流程上提高了多少速度，如果企业在决定开始一项业务时行动缓慢，便无法在时间差上赢得竞争。就这个意义而言，在考虑时间这个竞争优势的时候，企业有必要特别注意决策的流程。我在本书中介绍的“基于时间的竞争”概念是从生产流程方面的实践中产生的。在第 7 章中，在重新讨论这一概念的同时，将进一步对其加以发展，并将深入探讨缩短决策时间的问题。

[1] 提前期（Lead Time）。在生产方面，它是指从制造命令发出到产品完成为止的期间。在库存管理方面，它是指从发出订单起到收到货为止的期间。

[2] 这 3 家汽力公司是指通用汽车、福特汽车和克莱斯勒。

21 世纪企业的竞争优势

确立竞争优势无妙策

过去的竞争优势到了将来便不再适用，这一点无须多言。特别是在环境快速变化的 21 世纪，企业建立竞争优势已经变得相当困难。这是因为即便是过去成功的模式，其变成老古董的速度也在加快，而其他企业的效仿速度也在加快。在这样的时代，即使照搬其他企业成功案例也失去了意义。对企业而言，重要的是建立独特的战略假说，并加以彻底实践。

即使过去被称为计算机行业巨人的 IBM，由于受规模缩小（Downsizing）和分布式计算（Distributed Computing）的影响，也不得不进行大规模的重组。而在技术方面缺少竞争优势的戴尔计算机（Dell Computer）则开发出被称为“按订单生产”（Built to Order，BTO）的生产方式，构建独特的供应链（Supply Chain），进而征服了个人计算机市场。虽然其他行业运用戴尔的这种战略也能取得成功，属于成功案例，不过，即便如此，我们也无法断言它在将来仍是成功模式。随着新的游戏玩家的出现，即便是击败 IBM 这头巨象的戴尔，将来也未必不会将今天的地位拱手让出。而曾被人们认为濒临死亡的 IBM，也重新确立了

自己的优势，通过解决方案业务（Solution Business）重新焕发出巨人的风采。因此，基于战略的成功，既不是他人模仿的对象，也不是绝对不变的东西。

如果企业不能确定战略是否有效，该如何做呢？企业要做的，既不是抛弃战略，也不是听任其他企业摆布，而是根据竞争优势的基本原理不断磨炼建立战略假说的能力。正如前文所述，管理者要将战略框架当做基本工具来加以灵活运用，并在企业的风格和意愿的基础上，顺应环境变化，不断进行建立假说的实践。从实践中产生的战略，即使有时候具备了世上前所未有的独特性，也不是妙计的结果，而是企业实践假说验证流程的战略竞争的结晶。

尽管人们常说战略就是差异化，但战略的本质并不是妙计。管理者观察自己企业所处状况和优势等，并加以验证，进而产生独特的想法，这才是差异化的本质。在这个过程中，战略框架是一个有效的工具。

从丰田汽车身上看到的竞争优势的持续

过去，日本企业战胜竞争对手的成功模式是通过削减中长期成本的动态成本管理取得优势，并在此基础上采取以生产现场为中心的强化时间竞争力的行动。这些竞争优势帮助日本企业获得了长足的发展，这已被历史证实。如今，这些日本企业遭到学习日本企业优点的欧美企业和以日本企业为样板的从零起步的亚洲企业的挑战，正为以往的成功所累而痛苦地挣扎。

此时日本企业应做好新的心理准备，重新审视自己的优点。日本企

业需回归原点试着进行思考。

在谈论保持某种竞争关键因素上的优势时，很多人会认为，这需要找到一种永远维持优势地位的方法。他们认为，找到这种必然的、普遍的竞争关键因素就能保持优势。然而，在真实的商业世界里，这种想法仅仅是幻想，而促使这种幻想产生的魔槌也不存在。

企业保持竞争优势的秘诀就是经常反思自己的优势，并进一步强化该优势。也就是说，充分利用帮助企业建立竞争优势的优势。正是因为企业没有充分利用自己的优势，所以才会为成功所累。

在战略上，企业不可一旦成功便马放南山。企业需要深入分析成功关键因素，并使之衔接到今后的成功关键因素上。企业的这种做法才是战略管理的基本原理。举例来说，丰田汽车决不是靠新奇的战略才建立今天的地位。我们反倒可以说，丰田汽车踏实的运营磨炼才是建立今天竞争力的关键。对于丰田汽车这类企业，有人主张“战略与运营是两样东西”。然而，丰田汽车之所以能拥有如今的地位，这里面隐含着战略的奥秘。

每次见到丰田集团的管理者，我感到的都是：他们都带着十足的危机感而努力地进行企业管理。对于我的“真厉害啊”这类称赞，没人会信以为真并沾沾自喜。他们会异口同声地说：“哪里哪里，还差得远呢，净是问题。”即使去掉他们话里的一点点谦虚的意味，他们的确一直认为自己还差得远。他们知道被成功所累的真正可怕之处。即使拥有被全世界企业视为典范的绝对优势，仍然能够进一步磨炼该优势，或者即使改变自己的模式也仍能不断取得胜利，这就是丰田汽车成功的秘诀。丰

田汽车拥有这种优势的根本原因在于其拥有的这种危机感和持续改善的意愿。结果，最初是生产现场的综合管理系统出发的“看板”（Kanban）方式，如今已被扩大到企业活动的所有方面，并仍在不断深化。为什么其他企业不能轻易地模仿“看板”方式？这并不是因为丰田汽车最初发明了它，而是因为丰田汽车在发明了这种方式之后仍然不断地深化它。时至今日，丰田汽车最初与其他企业的差距仍没有缩小，其原因是丰田汽车仍没停止更进一步的追求。我们能够感到这种差距每天都在扩大。

在本书中，对于价值创造、业务结构和竞争关键因素，我将从 6 种视角出发来介绍一些建立竞争优势的框架。将这些框架与自己企业的优势和自身所处环境的主要因素相结合，便可以使之真正成为实施战略管理的武器。前文提到，本书所介绍的概念是建立战略假说的框架，从长的时间轴上来看，这些概念（框架）仅仅是假说。随着时间的流逝，这些框架也可能被诸多企业的多次战略实践所更新。就这个意义而言，或许本书只是介绍了一些暂时性的成功框架。不过，重要的是不要看错时间轴。对于那些暂时高奏凯歌的方法，读者对照本书介绍的框架加以分析，便可看出这些方法是否有效。在不断变化的经营环境中，短期视角与长期视角的平衡很重要。短期视角为管理者带来及时措施，而长期视角则帮助管理者超越暂时的时代潮流，对照有普遍意义的框架进行思考。我认为，本书为读者提供了将上述长期视角落到实处的诸多启发。

第2章

股东价值：价值管理

价值管理

在日本的商业社会，“股东价值”、“市值总额”等词为人们普遍使用已有一段时日。但是，理解股东价值的含义并在实际的企业管理中成功运用该概念的案例却仍然不多。这种情况完全是因为企业管理的定位（“重视股东价值有何意义”）和方法论（“具体而言，如何运用该概念”）之间的关系不清晰。

我们也可以认为，日本企业之所以开始重视股东价值，是因为其作为股份公司（株式会社）受到了应有的压力。然而，我们更应对股东价值开始受到重视做如下解释：在日本企业开始置身于为生存而战的激烈竞争环境中时，对企业经营，它们不得不通过“经济轴”从“价值创造”的观点出发重新审视企业经济。在贯彻“经济合理性”、审视自身的企业活动之际，可能很多日本企业都需要直面与以往方式不同的“企业变革”。

在本章中，我将介绍用于企业实践股东价值经营的“价值管理”（Value Management）概念。虽然基于“股东价值”的管理听起来复杂，但其本质是简单的。它从经济合理性的观点出发，重新审视业务的组合，并强化各项业务的竞争力。其结果是企业收益提高，股价上涨。通过实

现股东价值，企业将与客户、员工建立起新的关系。就这个意义而言，股东价值是一个能够成为日本企业重获新生的驱动因素的概念。

成为优秀企业的必备条件

在思考提高股东价值前，我们需要对“企业经营的最初目的是什么”做一番定义。

当然，这个问题的答案并非只有一个。虽然企业经营的目的各种各样，但概括起来，我们可以认为：企业管理有着最大化“4S”的使命。所谓“4S”，就是：

- *股东满意度*：IS（Investor Satisfaction）。
- *客户满意度*：CS（Customer Satisfaction）。
- *员工满意度*：ES（Employee Satisfaction）。
- *社会满意度*：SS（Social Satisfaction）。

这 4 个“S”意味着企业是在多个不同的市场上开展竞争的。提高股东满意度是指提高资本市场上的资金提供者——股东的价值。客户满意度是指提高产品市场的竞争力。员工满意度是指企业通过获取员工特别是将产品、服务推向市场的中坚力量的价值认同，使员工成为竞争力的源泉。社会满意度是指企业通过为地区、国内社会和文化甚至国际社会的发展做出贡献，来获取社会各界的支持。不能获得社会支持的企业，如果仅仅只顾赚钱，从长远来看，该企业是不可能获得持续发展的。

因此，最大化这 4 个“S”，并很好地在这 4 者之间取得平衡，便是

成为优秀企业的必备条件。

虽说如此，企业会偏重这 4 个“S”（满意度）中的哪一个“S”，企业会根据实际情况的不同而各有差异。作为企业经营的目的，企业会将重点放在哪一个“S”上，也因国家的不同而产生很大的差异，而且，它还受时代潮流和经济状况等企业所处环境的左右。以往，人们通常认为，德国、日本和韩国等国的企业非常重视员工满意度（ES），而将股东满意度（IS）置于员工满意度之下。而美国、英国和中国香港等地的企业则与前者形成对比，它们最重视股东满意度而不重视员工满意度的倾向也比较强烈。

为什么德国、日本和韩国的企业重视员工满意度呢？在这些国家，经济在不断增长，在这种增长神话中，企业致力于提高自己的市场份额。因为市场在不断增长，所以这些国家的企业只要提高自己的市场份额就肯定能带来销售额的增长。重视员工满意度的原因就在于此。在这种可预计增长的情况下，企业投资于员工，目的是长期充分地利用员工的力（能）量。而且，在高速增长期，企业对市场的扩大和利润的增加均可预期，所以，股东也没有产生大的不满，这使得企业对股东的重视程度相对降低。

美国、英国和中国香港等地的企业向来重视股东满意度，而对于员工需要时雇用而不需要时解雇的认识比较强烈。这是因为欧美企业的融

资是以直接金融[1]为中心的，它们受到股东的严格审视，必须赚取超过资金成本的回报（见图 2-1）。

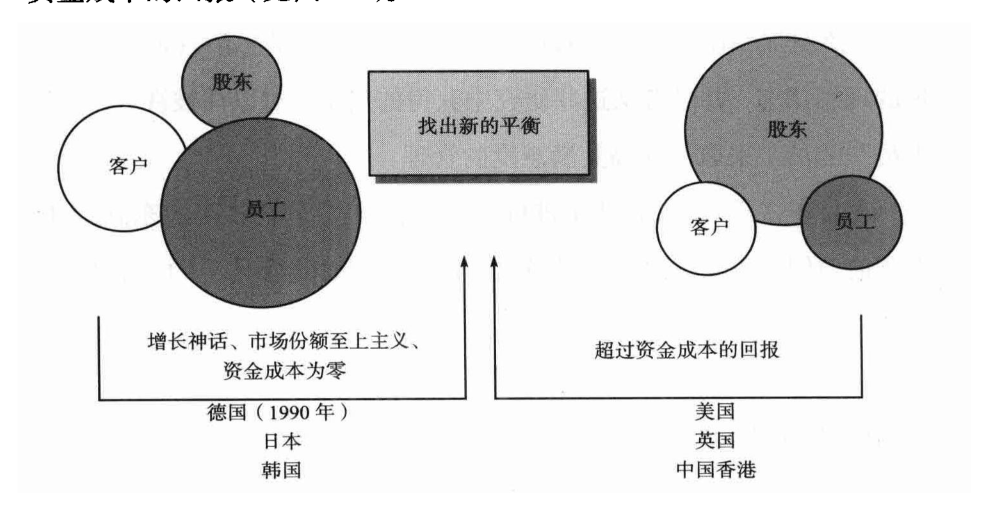


图 2-1　关于企业价值的范例（Paradigm）变化

不过，在时代的潮流中，无论重视员工满意度的日本式管理，还是重视股东满意度的盎格鲁-撒克逊（Anglo-Saxon）式管理，都在一点一点地改变 4 个“S”的比重。首先，在盎格鲁-撒克逊式的管理中，企业开始努力提高客户满意度，并开始进一步提高员工满意度的比重。这种变化的背景是日本式管理通过提高员工满意度，通过质量控制小组（Quality Control Circle，QC 小组）、小型集体活动等成功地提高了产品

[1] 直接金融：资金盈余部门与资金短缺部门分别作为最后贷款者和最后借款者直接协商借贷，或者由资金盈余部门直接购入资金短缺部门的有价证券而实现资金融通的金融行为。直接金融工具包括由非金融机构，如企业、政府或个人发行和签署的商业票据、公债和国库券、企业债券和股票以及抵押契约等。

质量。20 世纪 80 年代，被日本企业夺走竞争力的美国企业，为了应对管理环境变化，它们研究了植根于日式管理基础的劳资关系的理想状态、以终身雇用制为中心的对员工“大包大揽”式的生活管理和劳务管理的理想状态，并参考从这些研究中获得的启示，对以往被视为“敌对人员”的员工采取了提高其满意度的管理。

在日本式管理上，企业正进行大幅转变，开始转向提高股东满意度。而此前他们并不太考虑股东满意度。关于这方面的情况，下面会进行深入的讨论。

外部指标和内部指标

企业管理者总是十分关注企业业绩的好坏。像那些因为自己孩子的成绩忽上忽下而忽喜忽忧的父母一样，企业管理者也担心自己企业的业绩指标。

那么，对企业而言，业绩指标是什么？管理者看到什么样的成绩和评价后会忽喜忽忧？实际上，对日本企业而言，其业绩指标正随着时代的变迁而发生改变。

- 20 世纪 80 年代以前　　销售额
- 20 世纪 80 年代到 90 年代中期　　利润
- 20 世纪 90 年代中期以后　　股价

20 世纪 80 年代以前，日本经济处在高速增长期，人们用“销售额”来评价企业。当时，日本到处充斥着“我们公司也终于进入了 1 000 亿日元企业俱乐部”、“朝着 10 000 亿日元企业的方向迈进”等企业管理

者的言论，而这些数字指的就是销售额。在那个时期，在市场显著增长的环境下，对企业管理者而言，提高销售额就是企业的最大目标。报纸和杂志上登载的优秀企业排名表上都是销售额高的企业排在前面，社会上的评价也将那些销售额高的企业看成是大企业、一流企业。

然而，到了 80 年代后期，日本进入泡沫经济时期，同时日本经济也迎来了成熟期，市场已不再像过去那样持续增长了，“扩大市场份额=增加销售额”这个等式不再成立。进入 90 年代后，企业发生了大的转变，开始以利润为导向。“销售额增长的时代结束了”、“今后要把目标放在提高利润上”和“以利润率为标准来管理事业部”等话语开始盛行。企业的业绩指标从“销售额”变成“利润”。

进入 90 年代后期，在全球经济走向一体化的过程中，日本的企业管理者开始关注“股价”。

日本企业管理者向重视股价转变的首要原因是企业的融资方式从间接金融变成了直接金融。在通过直接金融进行的融资中，企业是否能成功融资是由股价决定的。此外，企业的评级情况会对其能以何种条件获得融资产生相当大的影响。对投资者来说，关键在于如果投资该企业，投资者能有多大的回报或有多大的风险。当然，企业管理者也必须关注自己企业的股价动向。

此外，由于投资活动的全球化，海外的机构投资者开始持有日本企业的股票。这也是日本企业开始关注股价的一个直接原因。在海外机构投资者的全球投资组合中，日本企业的股票开始被加了进去。

在这种情况之下，即便是在企业内部，也开始重视投资者关系

（Investor Relationship，IR）。日本大企业的管理者基本上毫无例外地都会飞赴纽约和伦敦，开展信息披露活动，向当地市场、投资者、股票分析师们披露企业的最新信息。这些市场上的投资者如何评价自己的企业，已经成为其十分关心的问题。而那些不能提高企业价值的企业，不久将被投资者抛弃，也无法顺利进行融资。这些企业的管理层将被打上不合格的烙印，而不得不被替换。有的时候，因为企业股价市值总额低，甚至会面临并购危机。日本已经进入上述的那种时代。日本的企业管理者不得不开始关注股价动向和提高股东满意度的问题。

日本企业的业绩指标，在经历过“销售额”、“利润”时代后，开始进入了用“股价”来表示的时代。这是向不仅重视员工满意度和客户满意度而且重视股东满意度的管理方式转变的一个契机。

此时，需要注意的是，过去的业绩指标——“销售额”和“利润”，是企业的内部指标。与此形成对比的是，如今企业关心的业绩指标——“股价”，是由企业的外部因素决定的外部指标。“内部指标”是指企业自身能够测定、控制的数字，“外部指标”是指由企业外部测定、企业自身无法直接控制的数字。也就是说，企业业绩指标的评价基准由“内部指标”变成“外部指标”。前文所谈到的那种由“内部指标”决定的目标，如“朝着 10 000 亿日元企业的方向迈进”，只要员工努力便有实现的可能。然而，即使企业设立了那种由“外部指标”决定的目标，如“使股价翻一番”，由于股价最终反映的是资本市场对企业的评价，企业再怎么努力也无法直接控制。在这种情况下，企业设立“使股价翻一番”的目标，会使企业内部的员工不清楚自己需要做些什么。如果非要说的

话，为了提高“外部指标”（股价）企业能做的就是找出并提升可能影响“外部指标”的“内部指标”，并提高该“内部指标”。

在这里可能出现的问题是，如何将股价和市值总额这种“外部指标”与销售额、利润、市场份额这种企业内部的“内部指标”联系起来。如果两者完全一致，企业内部所做的各种努力便可直接促使股价上涨，那么企业管理者就无须烦恼了。然而，现实并非如此。“外部指标”和“内部指标”之间存在着很大的隔阂。

企业管理者为了消除这种隔阂，竭力进行 IR 活动，更有效地向投资者说明自己企业的业绩和未来的前景，试图提高投资者对企业的期待。不过，IR 其实是“门面功夫”，虽然可以向投资者准确传达企业自身的信息，但并不能创造企业自身的价值。

正如上文所述，对日本企业而言，实现健全且具有战略性的股东形成（Stock Price Formation）的经营管理也成为不可或缺的竞争战略因素。虽然很多企业管理者在管理目标中提出了提高股东价值的目标，但他们仍挣扎于现实的管理中。怎样才能将“外部指标”和“内部指标”衔接起来呢？只要不解决这个问题，企业再怎么标榜自己是在进行股东价值管理，也不过是纸上谈兵。价值管理正是为解决这个问题而开发出来的概念。这个概念提供了建立衔接股东评价指标和企业内部指标的独特指标，以及将股东价值的观点渗透到一线管理中的方法。

股东价值指标 TSR

股东价值管理也许听起来很难懂，其本质却相当简单，也就是企业

管理者代替股东来管理“投资”和投资带来的“回报”。

在具体介绍股东价值管理前，让我们先看一看“股东价值”到底是什么。

从投资者的立场来看，投资者希望找到能最有效地使用自己资金的投资对象。投资对象的范围跨度很大，如创业型企业、银行存款和国债等。投资者对这些候选投资对象进行考量，分析从中能够获得的回报和投资风险。在投资者考虑将企业的股票作为投资对象时，预期该企业能够创造多少价值便成为关键。也就是说，企业必须要为作为投资者的股东创造出企业作为投资对象的价值。

对股东而言的价值，就是股东在持有一定股票期间，最初的股价和最终的股价差额——资本增值（Capital Gain，增加的收益）与持股期间的分红（Income Gain）之和。所谓提高股东满意度，一言以蔽之，就是最大化由上述两者组成的“股东回报”。

而股东总回报（Total Shareholder's Return，TSR）是一个最准确地说明“股东回报”的指标。

TSR 是股本收益和分红比例合计的产物，是股东的投资收益率。可以说，企业管理者的目标之一便是提高 TSR（见图 2-2）。

不过，TSR 充其量只是从外部来看的结果指标，很难将其作为企业管理者的管理指标。这是因为股本收益之源——股价，是在企业业绩、将来前景等各种要素的基础上由股票市场上投资者的期待决定的。因为股价是外部市场所决定的，所以即使企业说：“想提高股东满意度”，也不能直接影响这些指标。那么，为了提高“外部指标”，企业需要提高

哪些内部业绩呢？

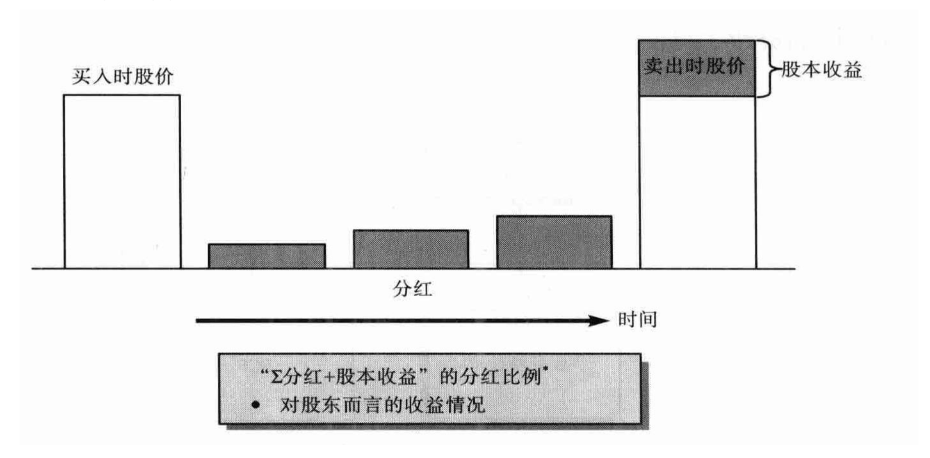


图 2-2　股东总回报

*用买入时股价的分红+股本收益的内部回报率（Internal Rate of Return，IRR）来表示

在思考这个问题的时候，我们首先要弄清楚 TSR 究竟受什么因素影响。

影响 TSR 的因素，从大的方面来看，包含两个因素：业务价值和分红资金。市场评估企业的业务价值增加了多少，其评价结果是股价和市值总额；而分红则根据企业能拿出多少分红资金来决定。

从内部指标来看，业务价值可通过收益率和增长率来分析，而分红资金可通过判断投资后的现金流有多少自由现金流（Free Cash Flow）来分析。

业务价值的指标之一是收益率，这意味着企业要提高现有资产的利润率。业务价值的另一个指标是增长率，这意味着企业有可能在投入资金后使业务得到扩张。当然，从资产所获的回报必须高于资金成本。也

就是说，企业不能单纯地只增加资产和销售额，而要在确保高收益率的同时增加资产（见图 2-3）。

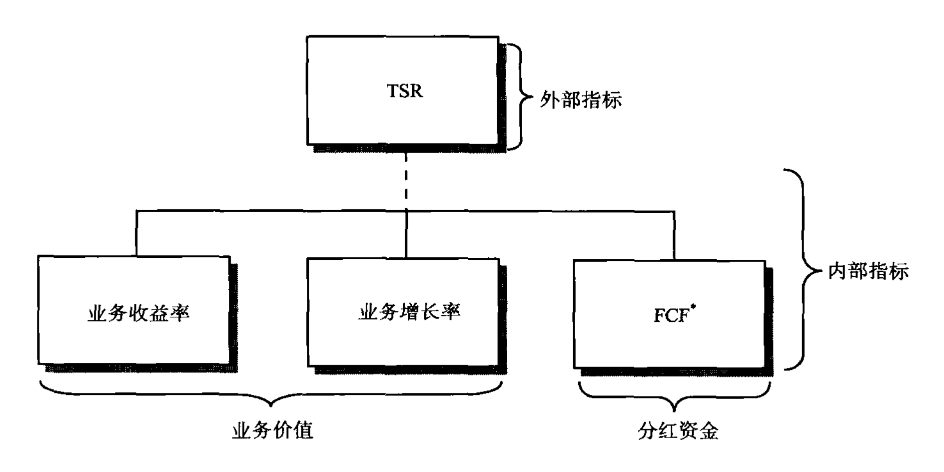


图 2-3 影响 TSR 的因素

* FCF，Free Cash Flow（自由现金流，即投资后的现金流）

所谓自由现金流，是指对有利可图的投资机会进行再投资，在没有这种机会的时候，不要一个劲儿地继续向低收益的业务投入资金，而要从没有优势的业务中抽回资金返还给股东。像这种具备高收益性、能维持资产的增长率、只进行有利可图的再投资业务，能够最大化企业价值。

如果用公式来表示的话，那就是：收益率×增长率=现金流，投资回报的改善部分+优良业务资产的增长部分=分给股东的红利+股本收益（被返还给股东）。因此，企业管理者增加股东价值的措施就是改善投资回报和通过投资增加优良业务资产。企业管理者在战略中妥善地赋予这两者一定的地位并实现它们，便能带来股东价值的增长（见图 2-4）。

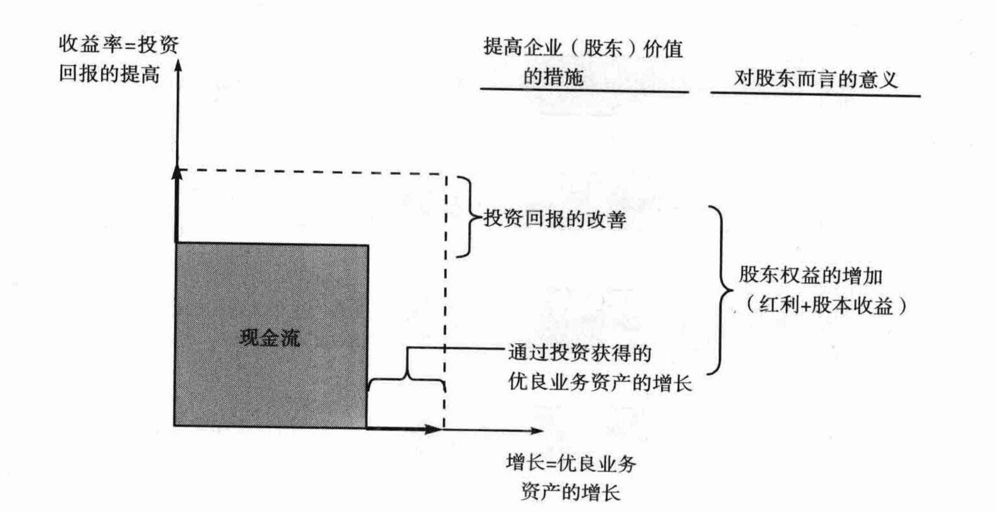


图 2-4　提高股东价值的 2 种视角：收益率和增长

那么，这种投资回报的改善和通过投资获得的优良业务资产的增长，可以通过什么指标来衡量呢？近几年，有相当多的指标被开发了出来，并作为“内部指标”而为人们所提倡：投资回报率（Return of Investment，ROI）、股本回报率（Return of Equity，ROE）、经济附加值（Economic Values Added，EVA®）、净现值（Net Present Value，NPV）、每股收益（Earning Per Share，EPS）。

尽管这些指标都是与股东价值直接相关的内部业绩指标，但是，它们被应用到一线现场管理中的程度是有限的。企业要明确与提高股东价值相关的目标，并在组织基层也要明确该目标，企业就必须在股东价值指标和与一线现场管理紧密相连的指标间建立起联系。该指标的组成结构如图 2-5 所示。

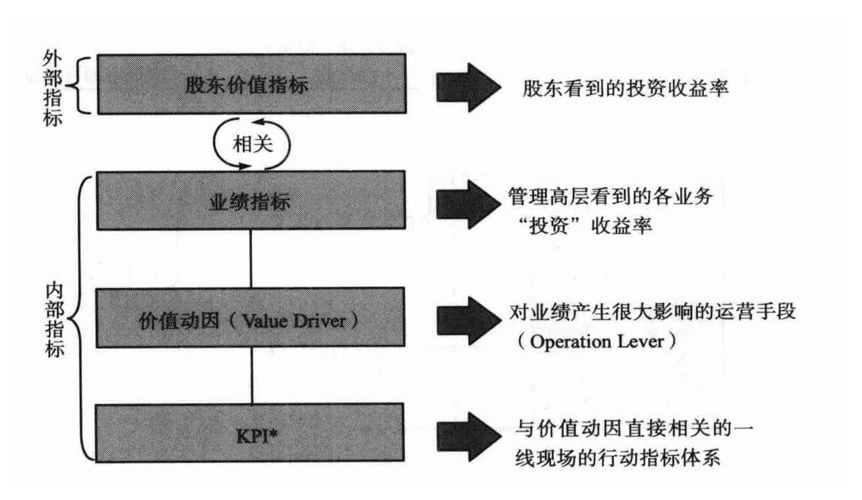


图 2-5　指标的组成结构

*KPI=Key Performance Index（关键绩效指标）

正如前文所述，指标大致可分为外部指标和内部指标两种。外部指标是指前面所说的股东看到的价值指标，包括市值总额和 TSR。内部指标可分为 3 类：① 管理高层看到的表明各业务投资收益率的“业绩指标”；② 对改善业绩的操作最有影响的杠杆——“价值动因”；③ 与“价值动因”直接相关的一线现场的行动指标体系——KPI。

在这些指标中，业绩指标与外部指标“股东价值指标”有着密切联系。前文列举了 CVA（Cash Value Added，现金增加值）、EVA®、CFROI（Cash Flow Return on Investment，现金流投资回报率）和 ROE/ROA（Return On Assets，资产利润率）等各类指标。当这些指标成为价值动因时，如我们将业绩指标 CFROI 因式分解后，它就变成了“现金流利润”（Cash Flow Margin）和“资产运转率”，现金流利润由“销售额”

与“现金流”相乘而得。价值动因的“销售额”和“现金流”的 KPI 又可分解为各项业务的销售额和各项业务的现金流，而资产运转率可分解为库存周期和库存量等 KPI（见图 2-6）。

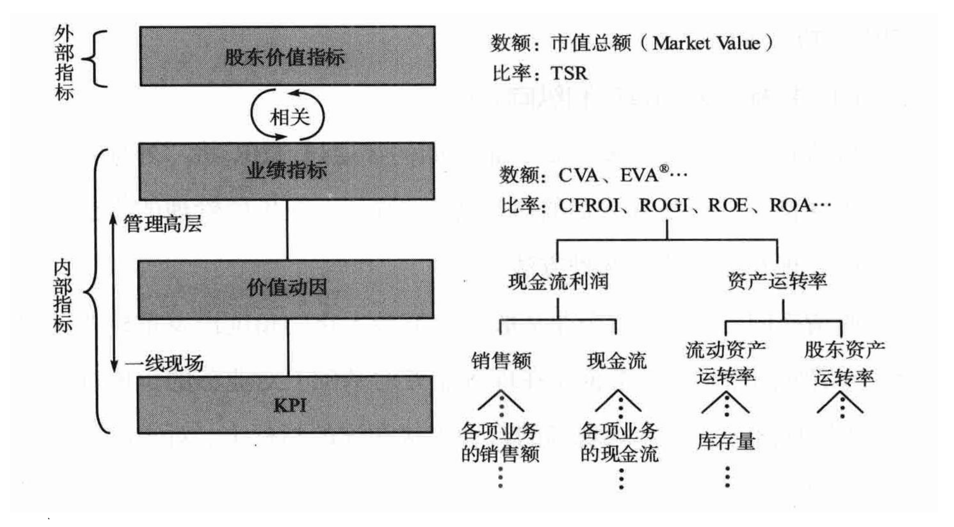


图 2-6 指标示例

若要最大化作为“外部指标”的 TSR，那么管理这三个阶段“内部指标”的具体方法，便是价值管理。

价值管理的基本原理

内部指标与外部指标的“衔接”指标

价值管理有两大要点。第一个要点是，为了顺利地衔接“外部指标”和“内部指标”，我们需要运用总营业回报率（Total Business Return，TBR）指标。TBR 是一个将买入企业股票和准备将其卖出的两个时点之间创造的价值总额以变化率的形式表现出来的指标，其计算根据是基于

现金流的投资收益率。基于现金流的投资收益率通过将会计指标 CFROI 换算成现金流，再通过计算实际回报比例而算出。

我将在后面详细讨论该指标。作为与 TSR 有密切联系的内部指标，TBR 受到了很高的评价。

内部指标、横向管理和纵向管理

价值管理的另一个要点是，企业如何在通过 TBR 将“外部指标”和“内部指标”衔接起来后管理“内部指标”。在价值管理的方法中，有横向管理和纵向管理两种方法。

所谓横向管理，是指企业从股东价值最大化的角度出发重建业务组合。所谓纵向管理，是指企业在现有业务的基础上对业务的价值进行分解，并将其落实到与一线现场的行动直接相连的指标上，对实际的改革进行管理（见图 2-7）。

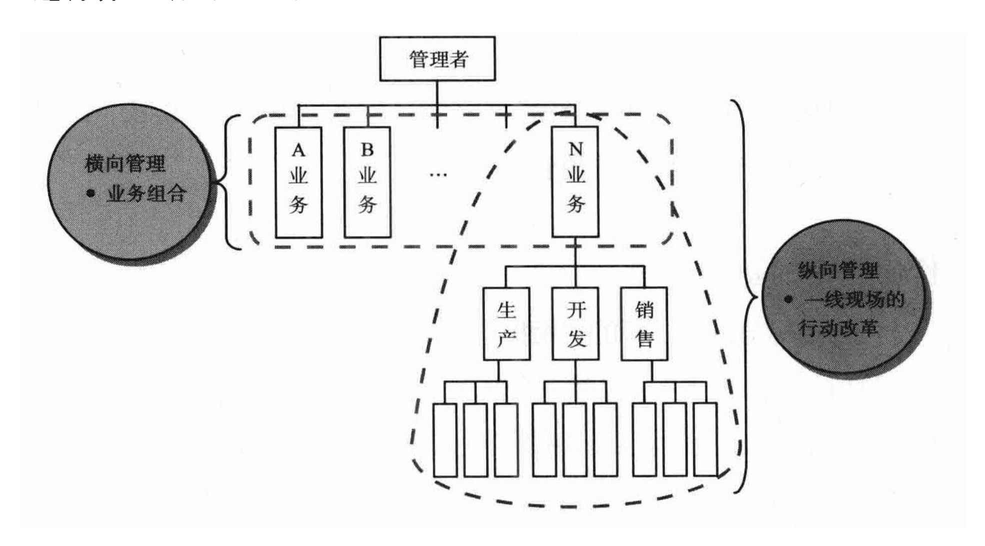


图 2-7　BCG 价值管理方法

用价值创造的视角重新审视业务组合

在横向管理上，企业必须明确各项业务实际创造或破坏了多少价值。

在评估各项业务的时候，企业往往用销售额（规模）乘以利润率（收益率）来计算出利润额，从而将利润额大的业务（即盈利大的业务）视为明星业务。然而，实际上，这类明星业务很多时候对企业价值的破坏也是最大的（见图 2-8）。

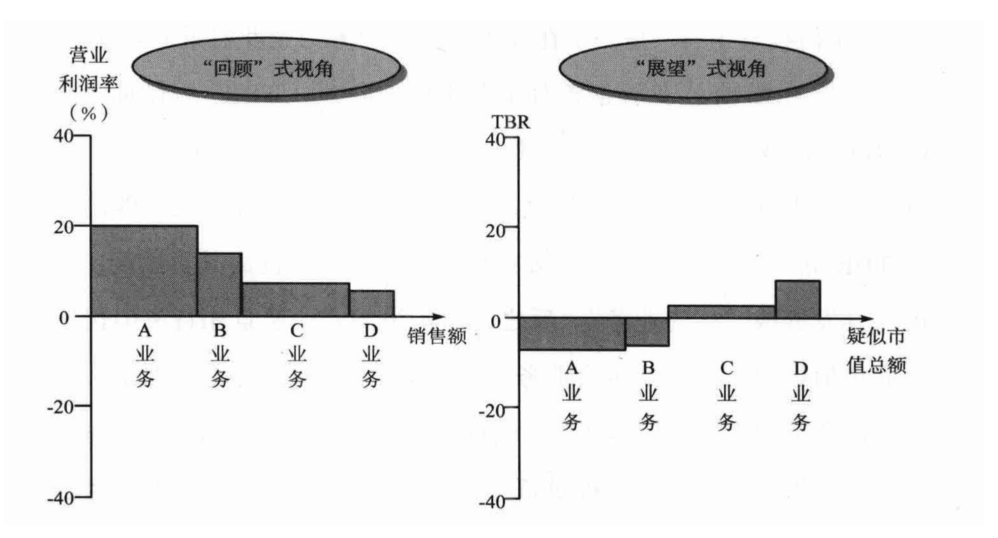


图 2-8　以价值创造的视角重新审视业务组合

例如，现在销售额多、利润率高的业务，TBR 未必高。在销售额虽高但市场本身在不断萎缩的业务中，很多业务既缺乏对研发的投资也没有发展前景。因为这些业务的成本比较低也确实赚钱，但是作为将来的发展业务，它们并没有吸引力。因此，企业管理者要用这种视角来重

新审视企业的业务组合。

同时，在横向管理中，管理者要判断各项业务的真正价值，并从企业价值创造的视角决定各项业务的使命。而若要判断业务的价值，管理者需要从业务价值的绝对值和变化率两种视角来分析业务。

此外，从“与战略是否匹配”的角度来评价业务也很重要。BCG开发了从“横向管理”和“与战略是否匹配”两个角度进行考量的战略框架，即“价值投资组合”。

“价值投资组合”是一个在纵轴上表示业务与企业愿景（Vision）的匹配度，在横轴上表示业务对企业价值的贡献（TBR），有时也使用CFROI的矩阵。对于与企业愿景一致且TBR高的“优先业务”，企业管理者要优先分配资源，以促进其增长；而对于虽与企业愿景的匹配度高但TBR低的“问题业务”，则要调整其业务结构，提高其贡献度，尽可能将其发展成“优先业务”。反之，对于虽与企业愿景相背离但仍然为企业价值做出贡献的“机会业务”，管理者应该暂且先将其保留，或将其当成资金源，或视具体情况；或将其放到出售的候选名单上。对于既与企业愿景不匹配也不能提供资金源的“放弃业务”，管理者则要在限制资金投入的同时，探寻退出策略。

以上就是价值投资组合的概要。而横向管理就是将这个矩阵作为讨论的基础并加以使用，确立各项业务的位置和课题，讨论并决定今后应该采取的管理方法并做出决策。

我将在本章的“价值投资组合的运用方法”一节中对价值投资组合的概念和具体的使用方法进行详细解说。

寻找价值动因、强化每项业务的价值创造力

我们先来分析一下纵向管理。所谓纵向管理，就是企业在提高 TBR 的基础上，找出关键的价值动因，并进一步将其落实到一线现场的行动指标上去，然后形成 KPI 指标体系。这时，管理者需要注意指标的选择。管理者不应该给一线现场 5 个或 10 个指标，而应该选出最有效的 1～3 个指标，在彻底理解如何管理这些指标的基础上，将这些指标落实到一线现场。

举例而言，针对某消费品的 A 业务和 B 业务，我们分析了各项成本的管理手段对业务价值产生的影响，并得出如图 2-9 所示的结果。

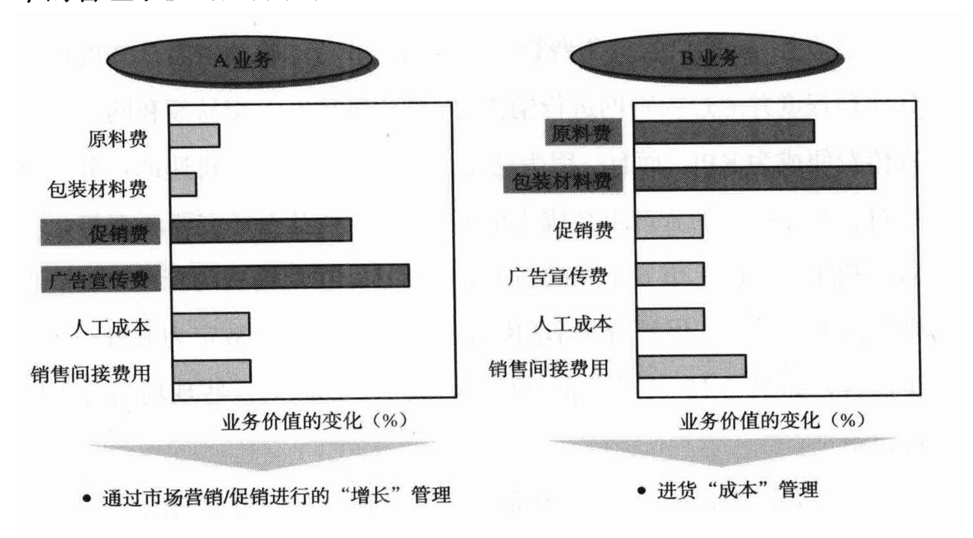


图 2-9　准确了解影响业务价值的因素的价值动因示例

A 业务竞争对手比较多，是一项新产品不断涌现的业务。消费者也难以对产品做出选择，而赢家和输家轮流变换。在这种业务上，企业如

何管理促销费和广告宣传费，业务价值也会因此产生很大变化。与此形成对比的是，B 业务是企业在很久以前开展的业务，品牌形象等也很稳定，消费者也不会轻易更换别的品牌。在这种业务上，与控制促销费和广告宣传费相比，如何控制原料费或包装材料费等反而成为提高业务价值的关键因素。

根据这些结果，在 A 业务上，基于市场营销和促销的增长战略成为价值动因；而在 B 业务上，成本削减战略成为价值动因。因此，价值动因会因业务的不同而不同。接下来，让我们看一看价值动因是怎样被落实到一线现场的行动指标 KPI 上的。

在业务 A 的广告宣传费管理上，当企业考虑将消费者认知度提高到何种程度并通过因特网进行销售时，如何管理网上交易额和网上广告宣传费便成为 KPI。而且，因为这是一项产品更新换代迅速的业务，所以对新产品投入的管理也会成为价值动因，企业甚至还需要调查与竞争对手相比自己已上市 6 个月的新产品有多少。在促销费的管理上，企业则将网上交易额、促销费比率和终端获得订购的机会数定为 KPI。进一步而言，如图 2-10 所示，企业必须明确哪个部门对这些现场的行动指标负责。

另一方面，B 业务相对比较简单。因为 B 业务的价值动因是生产成本的削减，所以企业在确保产品一定品质的同时如何以低成本进行生产将成为一线现场的指标。对该指标负责的部门就是制造部门。

只要相关负责部门对业务进行有效的管理，维持并提高一线现场的行动指标 KPI，价值动因就会得到改善，TBR 也会得到改善，进而促进

该业务 TSR 的提高。这样，通过妥善地对企业每项业务的 TBR 进行横向管理，企业将提高其整体的 TSR 并实现股东价值的提升。

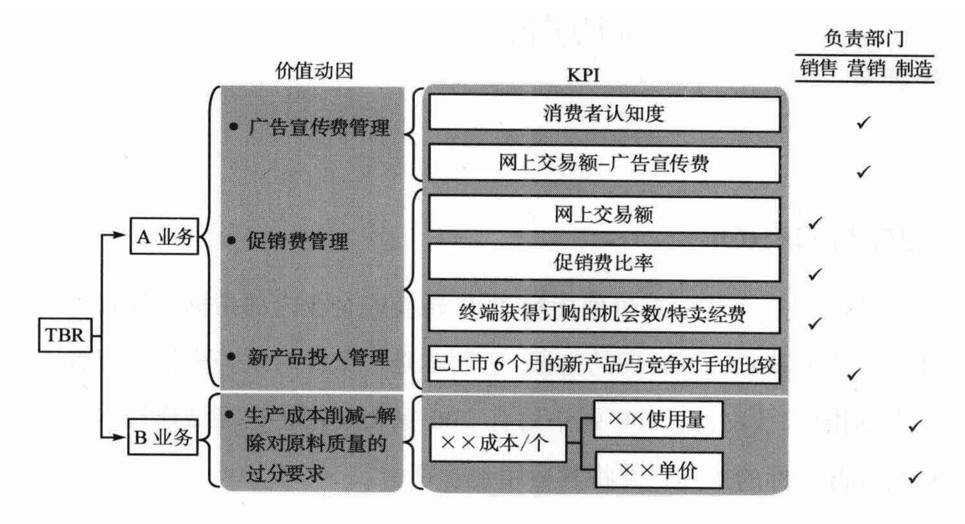


图 2-10　将价值动因落实到 KPI 上

在这里，关键是企业管理者应明确各项指标的现状和目标。此时，要设定并实现多少 KPI 才能最终提高 TSR 呢？最终管理者只有通过模拟整个流程才能回答这个问题。在进行模拟时，管理者不仅要关注期间损益，而且要关注将各个指标落实到资产负债表上的结果。通过进行这样的模拟流程，管理者就能完成价值管理。

TBR 的计算方法

TBR 与 CFROI

TBR 是一个将股东价值指标 TSR 转换成企业内部指标并使管理者能以价值为基础进行管理的指标。它原本是一个针对欧美机构投资者而开发的指标，《财富》500 强中约有 200 家公司把将它当做连接内部指标与外部指标的指标，并将其运用到管理中。

TBR 源自一个叫做 CFROI 的管理指标。CFROI 是由 BCG 的子公司郝特国际财务顾问公司（HOLT Value Associates，LP）开发的指标。最初在美国以金融咨询业务起家的郝特国际财务顾问公司仔细地研究了测定企业价值的根据——资本市场是如何决定股票和债券价值的。结果促成了 CFROI 的诞生。他们将会计上的指标转换成现金流，通过计算该现金流的实际收益率而得出基于现金流的投资收益率。

1991 年，BCG 收购了郝特国际财务顾问公司的咨询部门，并将 CFROI 作为一项管理指标引入公司管理体系。后来，BCG 以该指标为基础开发出 TBR。自此，TBR 作为将股东价值指标 TSR 转换成企业内部指标、衔接企业“内部”与“外部”、促成企业管理者以价值为基础进行管理的指标，开始被诸多企业使用。

TBR 的计算方法

TBR 的计算方法如图 2-11 所示。

根据图 2-11，我们知道，作为变化率，TBR 显示的是企业买入股票和卖出股票这两个时点期间所创造的总价值，它是一个与 TSR 联动的概念。计算公式中包含了所有影响 TSR 的要素：收益率、增长率、自由现金流、资本成本。这些要素之间的关系相当紧密。

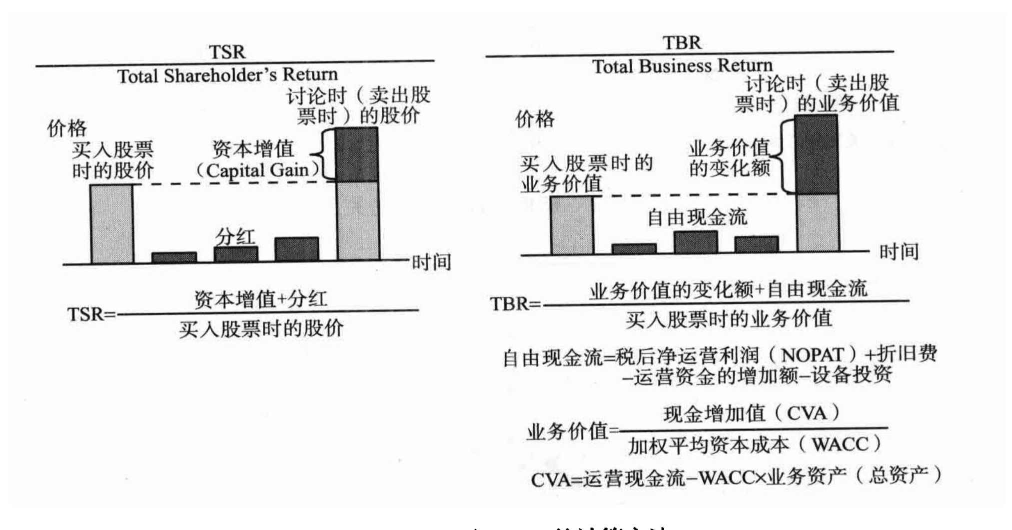


图 2-11　TSR 与 TBR 的计算方法

注：上述 TBR 的计算公式将因业务特点不同而有所调整。

让我们来实际看一看 TSR 与各项指标的关系。TSR 与 ROE、EVA®、现金流等指标的相关系数分别为 0.174、0.065、0.405，与此形成对比的是，我们在日本的主要企业里看到的 TSR 与 TBR 的相关系数则高达 0.6231（见图 2-12 和图 2-13）。反过来，我们也许可以说日本的股市开

始有效地发挥作用了。

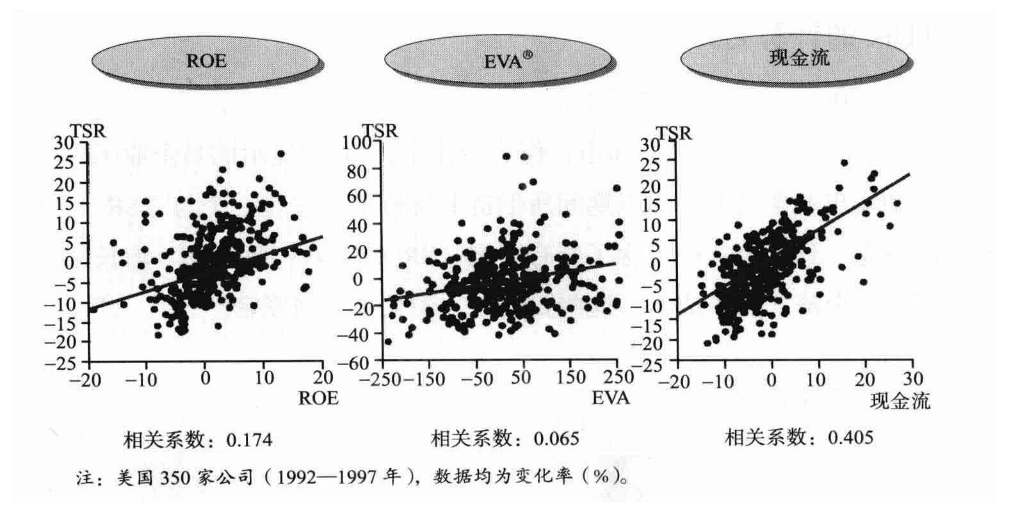


图 2-12 TSR 与各项指标的关系

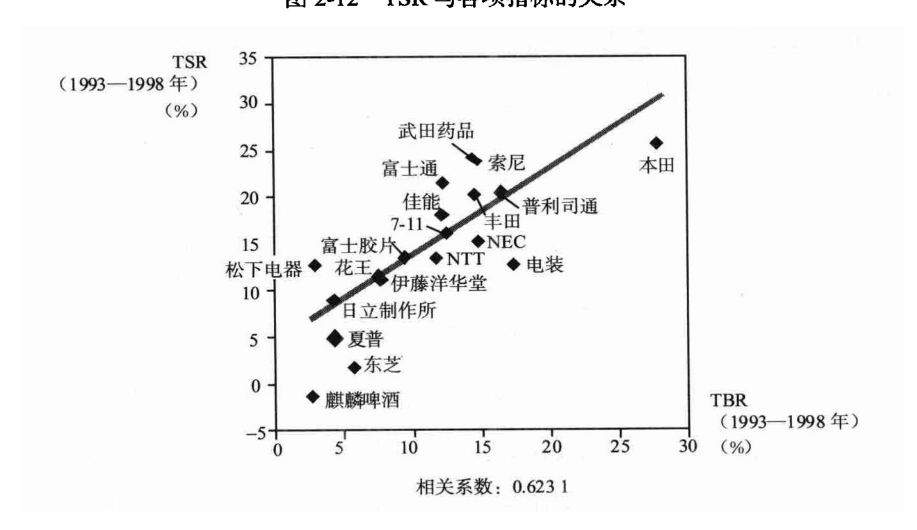


图 2-13 日本企业的 TSR 与 TBR

注：1998 年日本股票市值 20 强。
资料来源：BCG 数据库及分析。

因为 TBR 是根据现金流计算出来的，所以它不容易受不当处理会计基准的影响。由于 TBR 的计算是以“业务价值”的计算为基础的，因此管理者能够从价值创造的视角进行重新审视战略的讨论——从理论上计算各项业务的股价，估算战略选项对业务价值的影响等。

在实际计算业务价值时，管理者可以采用多种计算方法。一种简单的算法是：用某个乘数（如 WACC 的倒数）乘以现金回报 CVA（扣除资本成本后的现金增加值）。还有一种方法是使用 BCG 独自开发的计算机软件“Val 模型”。该软件能够得出高精度的结果。它将合并报表及各业务部门报表中的不当会计处理，并将其从按时间排序的 BS（Balance Sheet，资产负债表）/PL（Profit and Loss，损益表）的数据中去除，然后通过输入价值创造的主要因素而计算出 TBR。

在很多情况下，“Val 模型”可根据收集数据的准确度及何人在何时使用 TBR 为每家企业算出 TBR。

“A 部门对我们企业 5 000 日元的股价贡献了大约 1 400 日元。下一年，你要特别提高收益率，努力将股价提高 150 日元，提高 3%。加油吧！”在 TBR 引进企业后，也许企业的部门经理就会像上面那样接受社长的指令了。

在管理者用 TBR 计算业务价值时，也计算了资本成本。因为资本成本是在分析各项业务不同的风险后算出的，所以管理者不仅能掌握企业整体的 TBR，而且能掌握各项业务的 TBR。由此，管理者可以明确掌握各部门的业务价值对股东价值做出多少贡献。在多元化的企业里，管理者能够通过 TBR 来探讨应该怎样合理地管理各项业务。TBR 之所以被众多优秀企业所引进，也正是因为它的这个优点。

价值投资组合的运用方法

将企业价值轴纳入考虑范畴

接下来，让我们来看一看横向管理使用的价值投资组合的基本原理及其运用方法。

价值投资组合是一个在 PPM 的基础上开发出来的升级概念。关于 PPM，笔者将在第 5 章进行详细解说。众所周知，在 20 世纪 70 年代初期，BCG 提出的由 PPM 的市场增长率和相对市场份额组成的矩阵对管理理论起到了刺激作用，时至今日，该矩阵仍然对企业管理有着很大的影响。价值投资组合是 BCG 在 20 世纪 90 年代初期提出的概念，它将企业的各项业务置于“业务与企业愿景的匹配度”（纵轴）与“业务对企业价值的贡献”（横轴）双轴之间进行考察。这是一个将 PPM 用纵、横两轴考察的业务中期现金流贡献集中于横轴之上的简化概念。价值投资组合的概念图，如图 2-14 所示。

纵轴上的“业务与企业愿景的匹配度”是从多个角度讨论、评价多元化企业的各项业务与企业愿景的匹配度后得出的结论。企业愿景以企业整体价值大于各项业务价值之和为目的建立。要达到这个目的，从大的方面来说，要注意以下 3 个方面：

（1）各项业务能为提高企业竞争力做出多大贡献？

（2）各项业务能为提高企业作为组织的能力做出多大贡献？

（3）从长远来看，该业务的存在能为持续构建企业整体价值做出多大贡献？

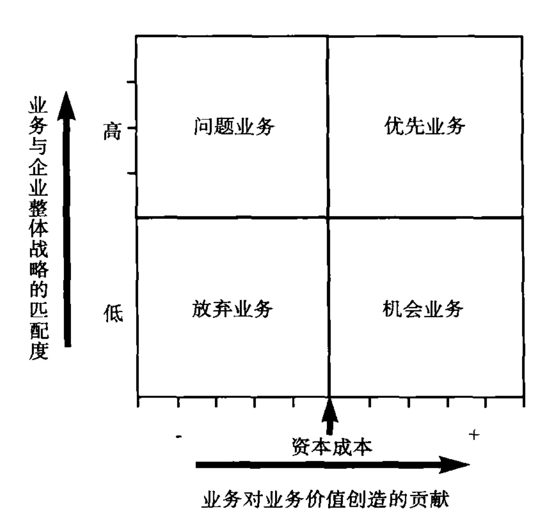


图 2-14　价值投资组合

在 BCG，我们确立了一种将这 3 个方面进行量化判断的方法。我们称其为“愿景适合度诊断”法。我们使用这种方法来确定各项业务在纵轴上的位置。

横轴上的企业价值，是指对股东而言的企业经济价值。也就是说，在价值投资组合概念中包含两种含义：① 企业的存在意义首先在于对股东的经济贡献；② 提高企业价值也就是提高股东价值。由于这两层含义的存在，价值投资组合在创造股东价值的价值管理上的有效性得到

了保障。

通过对企业价值的测算，基本上可以算出业务的资金创造能力。管理者可以使用前文所述的 TBR 来测算，也可以使用一次性测出现金流创造能力的指标 CFROI。如果业务的 CRROI 高于资本成本，那么管理者只要看上一眼便知道该业务在创造价值。

价值投资组合中纵、横两轴所组成矩阵的四个象限的意义及该象限所属业务的特征如图 2-15 所示。

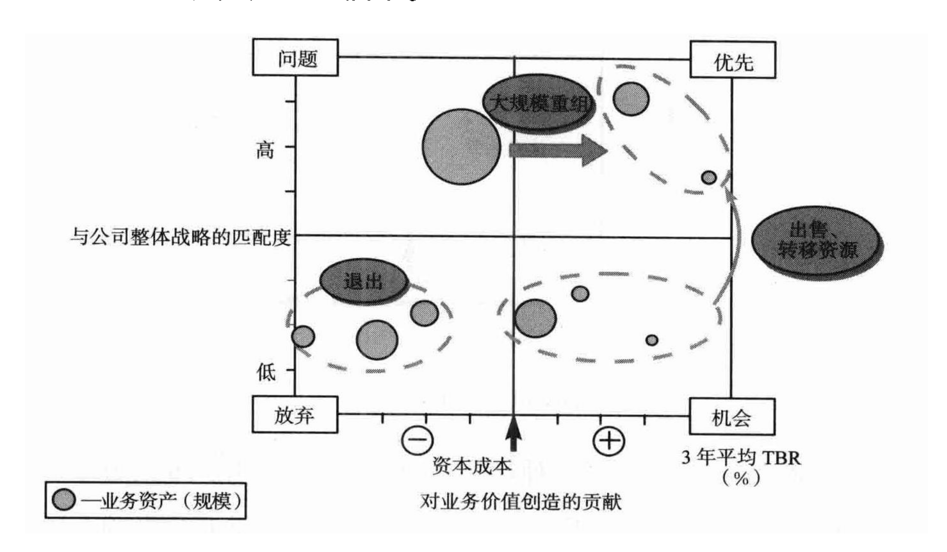


图 2-15　价值投资组合：将“价值”轴纳入考虑范畴

优先业务

优先业务是从业务与企业愿景的匹配度和企业价值两方面都得到了很高评价的业务。它是企业的核心业务。因为企业通过促进这类业务的增长可进一步提升企业价值，所以管理者会将其作为积极强化、培养的对象。

机会业务

机会业务的特征：虽有经济价值，但对企业愿景而言不是不可或缺的。因此在出现其他的资金需求时，管理者有可能根据企业整体资金平衡的需要而将其出售。对于这类业务，管理者可根据公司整体资源的充裕情况和投资机会的增减情况进行机会性（投机性）处理。

问题业务

问题业务是虽然对企业愿景有意义但如果用“对股东而言的价值”尺度来衡量却相对较差的业务。对于这类业务，即使企业想将其卖出也十分困难，因为对其他企业而言，这类业务的价值更低。因此，管理者必须进行大胆变革以改善其收益状况，从而实现超过资本成本的 CFROI。在实现理想的 CFROI 后，管理者可以做下一步的打算，如扩大规模。

放弃业务

放弃业务是对企业而言没有特别的存在意义、对股东经济利益的贡献也小的业务。只要这类业务没有根本性的突破，管理者就必须缩小其规模以减少损失，或者干脆退出。

出现“基于该矩阵做出的业务特征归类太过于简单”这种批评是正常的。对于 PPM，我们也可以这样说。当然，我的意思并不是说该矩阵的分析结果会机械地、自动地变成结论。管理者应认识到：这些组合矩阵（Portfolio Matrix）是以消除源自传统事业部体制的问题、提出大胆战略提案为目的而开发出来的框架，并应将其作为决策过程中的讨论基础和出发点来加以使用。

管理者的观点和股东的观点

价值投资组合将股东的经济价值作为评价各项业务的基准，这说明它相当重视股东的观点。同时，价值投资组合将业务与企业愿景的匹配度作为评价的另一个指标，这说明它反映了管理者的观点。也就是说，在价值投资组合概念中存在着管理者和股东两个不同层面的观点。这是价值投资组合与以 PPM 为首的以往的战略矩阵相比的一个很大的差异。以往的业务组合论的思想通常是站在管理者的角度制定业务组合战略。与以往的这些业务组合论相比，价值投资组合在重视股东的观点方面是新颖的。

虽说如此，即使企业要将股东价值纳入考虑范畴，但是如果只有价值投资组合的横轴（“业务对企业价值的贡献”），那么很容易出现下面这种情况：尽管可以讨论对股东而言的最终结果[1]，但如果股东只关心经济价值，那么只要赚钱，企业做什么业务都一样。在这种情况下，我们就无法真正判断企业的价值。受股东委托进行企业管理的管理者，必须在确定企业发展方向上发挥领导才能。这是管理者的职责。在评估企业价值的时候，我们必须同时对企业发展方向的定位进行评价。而评价企业发展方向定位的指标，就是纵轴（“业务与企业愿景的匹配度”）。

[1] 对股东而言的最终结果：股价和分红等。

客观且多角度讨论的基础

关于企业的业务扩张，在企业应该将业务扩张到何种程序、应该将业务集中到何种程度等问题，众说纷纭。一般认为企业越是拓展关联度高的业务群，成功的概率越高，而在拓展关联度高的业务群方面，平面拓展比线性拓展更为理想。

在这种说法的基础上，价值投资组合矩阵对各项业务与事业部愿景的匹配度规定了相当具体且严格的标准。这是因为企业在事业部中必须组合相当紧密且有关联性的不同业务。也就是说，站在事业部的角度，管理者应该重视的是集中而不是扩散。

另一方面，从企业整体的角度看，为了不抹杀企业发展的可能性，管理者应该在价值投资组合矩阵中用相对宽松的标准来衡量业务与企业愿景的匹配度。在广泛领域开展业务的大企业里，如果管理者能够预期业务在竞争力、企业能力（作为组织的能力）和长期的企业基础 3 个方面的贡献，有时应设定飞跃性的愿景。

在业务与企业愿景的匹配度的评估上，价值投资组合具有分别从企业整体视角和事业部视角来考虑问题的双重结构。因此，它具备灵活反映多元化理论复杂性的结构。而多元化理论就是平衡企业愿景上的集中与扩散。

进一步，我想指出一点：上面这两种视角在评价企业价值的横轴上也有所反映。在企业价值上，正如企业最高管理层对股东负有责任一样，事业部的管理者也对企业最高管理层负有责任。同时，在事业部内部，

各业务单元的管理者对事业部管理者负有责任。

可以说，从股东的角度看，所谓企业价值的管理，就是通过管理层的传达，综合了企业各个阶层的观点。如前文所描述的那样，价值投资组合是一个用共通的框架、语言和指标统一各管理阶层与股东之间关系的管理概念。

在某原料制造商内部，国内设备业务部门和财务部门的观点与管理层的观点完全相反。前者认为国内设备业务是“价值创造的源泉，应该投入经营资源”，而后者则认为国内设备业务“偏离企业核心业务领域，是应该缩小的业务”。在每次讨论经营资源分配的时候，两者都重复着没有结果的争论。然而，当该企业绘制出价值投资组合图后，各业务的状况清楚地呈现了出来。同时，设备业务部门也与管理层建立了共同讨论的基础。最终，对于该企业的国内设备业务，企业做出判断：虽然业务价值本身确实大，但该业务属于与企业愿景匹配度不高的“机会业务”。最终该企业做出决定：继续投入最低限度的经营资源，并考虑在可能无法创造价值的时候出售该业务（见图 2-16）。

在某企业内部，曾经盛行这样的议论：“虽然海外业务亏损，但因为海外业务的存在，我们在国内的品牌价值提高了，所以我们应该继续海外业务。”在这种情况下，该企业转换了思路，就“为了使海外业务的亏损合理化，国内业务必须获得多少盈利”这一问题试着进行了简单的计算。结果，该企业得出结论：“若要维持海外业务带来的品牌效应，至少 30%以上的国内销售额必须受其支配。”于是，该企业立即撤除了海外业务。因此，在进行这类讨论时，价值投资组合是一个极富启发性

的概念。

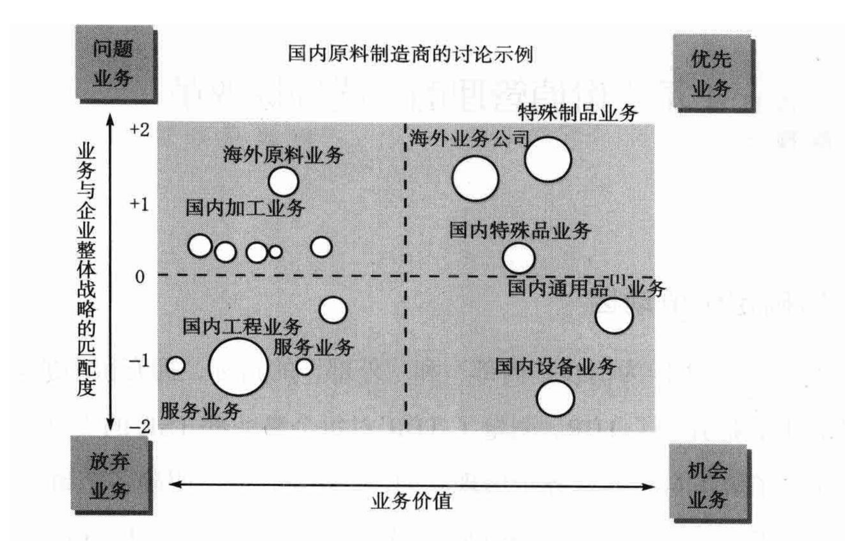


图 2-16　基于价值投资组合的业务分析

[1] 通用品（Generic Product）：可供许多完成品厂商使用的原材料产品。

基于价值管理的一线现场改革

如何确定价值动因

虽然 TBR 作为衔接“内部”和“外部”的指标，拥有很多的效果。但即使企业引进了 TBR，测量了 TBR 对每个事业部 TSR 的贡献度，也仅仅是了解了自己的业务价值现状而已。只要企业不明确各个事业部应该怎样提高 TSR 并进一步提高其贡献度，即只要企业不明确自己应该怎样做才能提高 TBR，就无法带来实际行动。

如前文所述，在价值管理的实践中，有横向管理和纵向管理两种实践。这里，我将介绍一下纵向管理的实践步骤。

纵向管理是指企业为了将“提高 TSR=提高 TBR”的目标落实到一线现场，明确“一线现场为了实现该目标究竟要做些什么”的管理。那么，我们需要做的就是发现要提高 TBR“做什么好”中的“什么”相对应的“价值动因”。只要价值动因确定下来，企业就能够将其分解到行动上，并将其落实到一线现场的管理指标 KPI 上。

正如前文所述，在企业管理中，有无数个与收益率和增长率有关的指标。由于这些指标中的大部分都是用三四个字母来表示的，因此当我

们将这些指标放入“水晶球”里后，它们看起来就像字母汤[1]一样。根据这种印象，人们有时也用“指标的字母汤”来形容各种指标的泛滥。关键的一点是，管理者要从这个“指标的字母汤”中，舀出哪一个指标品尝。

实际上，运营部门使用那种简单而冲击力大的指标是最为理想的。下面，我将以某消费品行业的 A 企业为例，试着说明确定关键价值动因的流程。

首先将业务分解为几个大的步骤，然后绘制出图 2-17 那样的关键流程图（Key Process Mapping）。在这两个流程中，每个流程中都潜藏着能够成为 KPI 的指标。

在绘制出关键流程图后，A 企业在生产流程上考虑到了设备利用率和产品生产率，在销售流程上考虑到了客户访问效率和促销费效率等。接下来，针对这些指标中哪一个指标对提高整体价值的影响大、哪一个指标能够改善等问题，他们进行了讨论。影响程度的大小与改善程度相乘所得的结果就是管理者确定关键价值动因时的关键。在讨论改善可能性的时候，有效的是时间顺序的比较和企业与竞争对手的比较。通过比较，A 企业发现，采购流程中的原材料费和销售流程中的客户访问效率在过去 5 年变化最大。为探明原因，A 企业在试着与竞争对手进行标杆比较后发现：竞争对手为了降低成本正在推进材料的共通化，并在其销

[1] 字母汤（Alphabet Soup）：一种面条汤，里面的面条都做成字母状。它是一种罐装食品，是父母用来鼓励小孩子学习字母的。

售部门进行了应对用户潜在需求的人员配置，通过这些措施，其在收益率上已与自己拉开了很大差距。

	采购	生产	市场营销	销售	物流
成本的构成比率	___%	___%	___%	___%	___%
成本的变化率	___%	___%	___%	___%	___%
主要成本项目	原材料费 ⋮	设备费 设备维护费 人力成本 ⋮	广告宣传费 ⋮	促销费 人力成本 ⋮	运输费 仓储费 包装费 ⋮
价值动因	购买效率 汇率预约[1]精度 ⋮	设备利用率 产品生产率 ⋮	广告宣传费 VS 效果 ⋮	客户访问效率 促销费效率 ⋮	运输率 库存周转率 包装材料费 ⋮
KPI	理解现在的方针管理指标、了解与原则指标的差距				

图 2-17　用关键流程图找出价值动因和 KPI

通过多次进行这类讨论后，A 企业得出结论：只需重点考察该业务采购流程中的原材料费和销售流程中的客户访问效率。而这两点才是其提高 TBR 的关键价值动因。

接下来，A 企业把这两个价值动因以树形图的形式分解开来，并将与原材料费和客户访问效率相关的因素、相关负责部门和负责人等各自

[1] 汇率预约：进出口贸易商与换汇银行事先约定外币种类、金额、汇率和交付时间，然后在此条件下进行换汇。这是一种贸易商为了避免汇率变动危险而采取的措施。当然，如果汇率变化超出预期，那么贸易商便还是会有汇率损失。汇率预约制度在日本已经相当成熟。在我国，各大银行目前尚未提供汇率预约金融服务。

明确地归入相关位置，形成体系。当 A 企业生产部门的指标体系化后，就能够画出图 2-18 了。只有到了这种程度后，内部指标、外部指标的关联化才算完成。

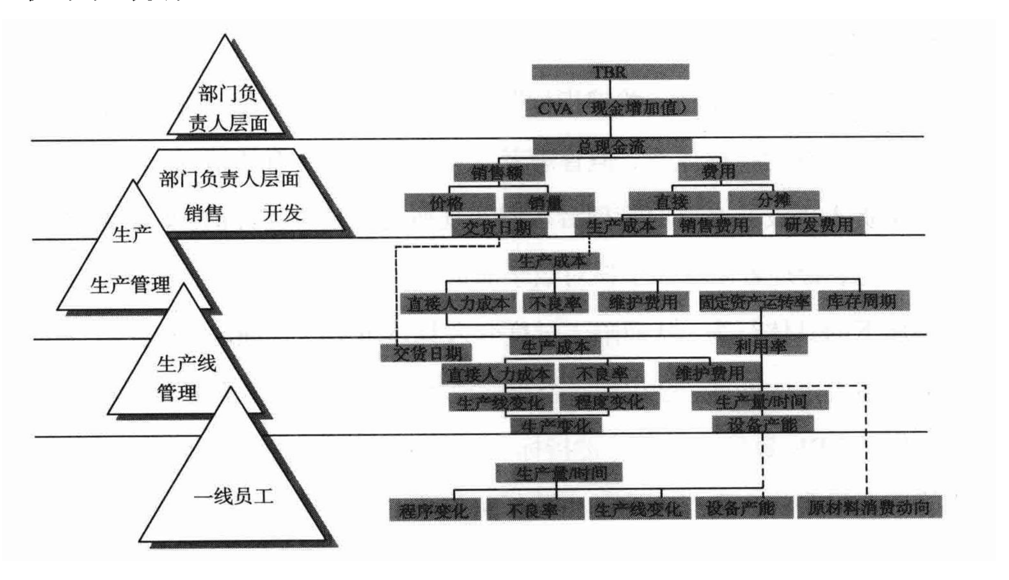


图 2-18　TBR 的树形分解图

指标的陷阱

在将 TBR 分解为关键价值动因、组建 KPI 指标体系、向实施转移的过程中，有几个人们容易掉入的陷阱。下面，我们来具体看一看什么地方有陷阱，而避开陷阱的诀窍又是什么。

第 1 个陷阱是陷入这种僵局：在引进新指标之际，企业把引进指标这种行为本身当成了目的，而各部门的行动却毫无变化。本来“灵活使用指标”才是目的，但是很多企业常常出现把“提高指标的完成比率”

变成目的的情况。为了防止出现这种情况，企业管理者不能在把一切都交给指标的理论家们后就放任不顾，不能轻视这样一个初看很简单的流程——经常思考怎样改变日常的商业活动？改变哪些方面？将思考的结果实施下去。

第 2 个陷阱是把“关键指标”和“关注指标”混为一谈。即使企业构建了详细的指标体系，但管理者没有必要监控所有的指标。而且，部门负责人也没有必要向管理者承诺实现所有的预想指标值。如果误解了这一点，管理者便会为了核对数字而浪费大量的宝贵时间，甚至还会干预属下的具体行为，从而陷入过度介入具体事务的管理之中。在与各位部门负责人的谈话、会议中，企业管理者应该只把关键价值动因和企业整体的 TBR 数值当成“关键指标”。至于关键指标外的其他次要指标，管理者只要将次要指标中的主要指标作为“关注指标”，注意观察是否出现异常数值即可。

第 3 个陷阱是容易漏掉在计划草拟时的目标数字中“加进股东视角”。以往的情况是这样的：由于企业管理者仅仅出于愿望而制定了中期计划的目标数字，因此没有员工理解：“为什么要实现这个数字？”通过向员工公示来自股东的期望值，管理者便建立起了决定目标数字的讨论基础。也就是说，关键是管理者要试着重新审问自己：“股东要求我们给他们多大的回报？”

价值管理的实践步骤

管理者应该按照下面的步骤进行价值管理的实践（见图 2-19）。

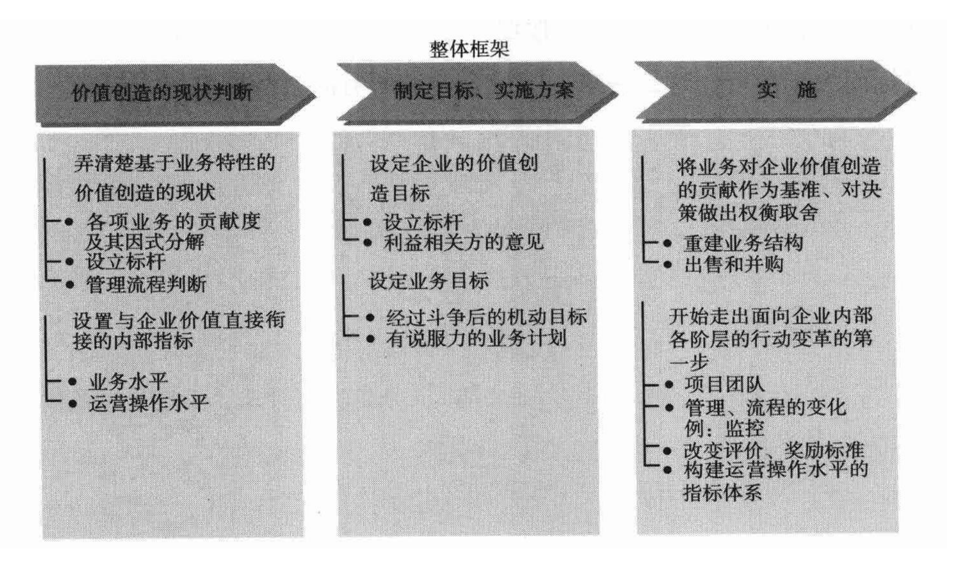


图 2-19　价值管理方法

首先，从企业价值创造的监察阶段起，要明确在现实情况中哪项业务创造了多少价值。然后，再实际计算 TBR，明确关键价值动因，并制定 KPI 体系框架。

其次，设定企业整体的价值创造目标。此时，操作的智慧最为重要。管理者应该在切身体验操作流程的同时制定计划。

随后，进入实施阶段。在以目标为基准、重建了基于价值投资组合的业务结构后，管理者必须带着该舍弃的就舍弃的态度，进行伴随着痛

苦的决策和执行。

此外，管理者必须将与行动变革有关的指标落实到基层。

由此，各事业部、各部门中的每名员工开始了解为提高企业价值应该做什么，并积极加以实施。管理者也能够为完成企业价值创造的明确目标而大步前行。这么一来，组成企业的所有因素都将被统一起来。

第 3 章

客户价值：市场细分

什么是战略性市场细分

产品市场上的竞争力

很多企业都在其企业理念中提出“大力提高客户满意度”，或宣称自己是“创造客户价值的企业”。在市场经济中，企业要想增加销售额和利润并提高企业价值，就必须让客户理解自己产品和服务的价值，忽视其他企业的产品和服务而选择自己的。没有客户的选择，企业活动自身就不能存续。

任何企业都会努力争取客户，哪怕多获得一位客户也好。然而，在现实的竞争中，客户不是综合的抽象性概念，而是拥有不同的面孔、姓名、生活和行为方式的具体人物。如果企业想应对所有的客户，想让所有的客户都满意，反而很可能失去所有的客户。我们以枕头制造商为例来试着思考一下。实际上，客户有着各种各样的需求。有人喜欢硬枕头，有人喜欢软枕头，也有人喜欢大枕头。如果企业打算把这些人都当成客户而生产万能枕头的话，由于这种枕头综合了各种因素，就不得不提高成本。这么一来，也许喜欢硬枕头的人便会选择其他企业的仅仅硬度和价格符合其要求的产品。

为了进行高效的企业活动，企业应根据客户的属性、需求和行为

方式将分散的客户个体归类到某一个群体中，并思考向这些群体提供何种产品和服务、怎样提供这些产品和服务。这就是市场细分（Segmentation）。

并非所有客户都能为企业带来利润

在日本，瞄准特定细分市场的产品和市场营销活动受到瞩目也就是近 10 年的事情。此前，正如“客户就是上帝”这句话所说的那样，很多企业都在“必须重视所有客户。所以，必须同时平等地对待所有客户”的理念指导下进行管理。在市场不断增长的时代，这种做法是可取的。为什么？这是因为企业只要重视所有客户，就能获取高额利润。假设有一个刚进入社会不久的贫穷的单身青年，即使他现在只是一个几个月只买一次电灯泡的小客户，但每过 5 年、10 年，其薪水逐渐上涨，开始过上富裕的生活，他就会接连不断地购买电视、冰箱、洗衣机、空调等产品，从而逐步成长为购买这些产品的替代产品的大客户。也就是说，在这种能够在某种程度上预测未来的时代，把所有的客户都视为潜在客户，甚至重视只买一个电灯泡的客户的做法，就某种意义而言，是具有战略意义的。

然而，在持续增长已经无望、客户需求不仅在短期内会发生变化而且不断细分的情况下，企业对潜在客户广泛、平均地提供服务的行为，只会造成成本增加。其原因是，即使企业平等地对待所有的客户，所有的客户却并不能平等地给企业带来利润。而且，很多时候如果企业只提供统一、单一的产品和服务，那么很多时候结果是每个客户都不满意。

因此，企业需要做的，不是像过去那样不加区分地将客户和市场看做整体来对待，对所有客户都开展同样的市场营销活动的“群体性方法”（Mass Approach），而是从不同角度对客户和市场进行分类，针对不同的客户和市场开展不同的市场营销活动的“市场细分方法”（Segmentation Approach）。战略性市场细分是以客户不同，需求、产品和服务的价值和经济效益也就不同的认识为前提的。简单地说，战略性市场细分就是准确区分盈利的细分市场和不盈利的细分市场，思考与各自细分市场的经济效益相一致的合理的处理方式并采取行动。

平均化陷阱、最大公约数陷阱

在企业把客户当做一个整体来看待的做法中存在各种各样的陷阱。这里，我们来看一看“平均化陷阱”和“最大公约数陷阱”。

“平均化陷阱”暗示：如果企业管理者用平均值来看待客户行为或销售结果、市场动向等，有时便会产生错误的判断和事实认知。

让我们用某餐厅的例子来试着思考一下吧。这家餐厅位于商业街附近，客户主要是工薪族男性和白领女性。餐厅老板想通过提高客户的人均消费额来提高收益，于是决心改变以前的菜单，引进新的菜单。他对菜单进行了改革。为了让客人吃得更多、吃更贵的菜，他充实了下酒的开胃小菜，把牛排提升了一个等级，充实了餐后甜点和沙拉的种类。新菜单得到了客人的好评。以前这家餐厅常常座无虚席，在引进新菜单后，有时甚至出现了客人排队等候的盛况。

然而，一个月后，餐厅老板看了销售结果，不由得疑惑起来。餐厅

明明因为新菜单而受到欢迎，但是结果显示客户的人均消费额比以前低。为了提高人均消费额，餐厅增加了菜单数和一些比较贵的料理，但为什么采取了这些措施后，人均消费额反而下降了呢？为了找出原因，老板在仔细分析客户的点菜内容后，明白了很多东西。

这家餐厅晚上 8 点以后的客户群可分为三类：男性工薪族、年轻的白领女性和夫妇。在分析各个客户群的人均消费额后，餐厅老板发现，男性工薪族们的人均消费额从新菜单开始使用前就在增加。由于导入新菜单后餐厅充实了下酒的开胃小菜，到这里来的男性工薪族们不仅点开胃小菜，还开始喝很多酒。对喜欢有分量饭食的男性工薪族而言，提升了一个等级的美味牛排受到好评，人均消费额也有所提高。另一方面，到这里来的年轻白领女性们，过去主要只吃便餐，现在不仅点沙拉，还点甜食，所以白领女性的人均消费额也提高了。可是，整体的客户人均消费额下降的原因又是什么呢？

实际上，晚上的男性客户和女性客户的人均消费额原本就有很大差距。男性客户的人均消费额是女性客户的 1.5 倍。也就是说，对这家餐厅而言，2 位男性客户和 3 位女性客户为其带来的销售额是一样的。餐厅老板将这个信息纳入考虑范畴，他试着再一次审视了改革菜单后的餐厅销售情况。他发现，虽然新的菜单受到了好评，但其中最受欢迎的是沙拉和甜点，冲着这两类食物来就餐的女性客户增加了很多。因此原来就挤满了客户的餐厅，在高峰时期，经常出现客户一时进不去而在外边等候的情况。这么一来，大部分男性客户看到餐厅没座位，马上就放弃而去了其他餐厅。然而，即使女性客户知道要等，因为“无论如何都想

吃这家餐厅的沙拉”和“是为了吃这里的甜点而来的”，所以都很有耐心地排队，一直等到轮到自己为止。结果，女性客户的比例急剧上升。也就是说，餐厅放走了人均消费额高的男性客户，而迎来了诸多人均消费额低的女性客户。而且，女性客户在餐厅待的时间比男性客户长很多。正是由于这些原因，这家餐厅整体的客户人均消费额下降了（见图 3-1）。

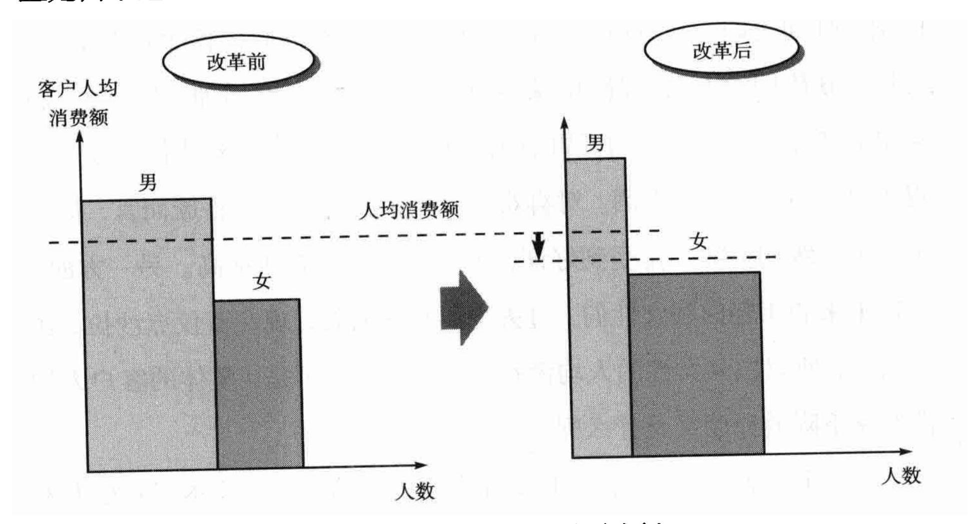


图 3-1 餐厅改革菜单的失败案例

餐厅老板将这个结论纳入考虑范畴后，他下一步整改的措施是：减少晚间菜单中的沙拉和甜点，同时在白天的菜单中加入女性客户喜欢的沙拉和甜点，并涨了价。这个措施获得了成功，白天、晚上的客户人均消费额都获得了提高。

正如我们从这家餐厅的案例中所学到的，虽然平均值数字本身不会有假，但如果我们只看平均值，便看不到数字背后的实际情况了——数字背后究竟发生了什么。这就是“平均化陷阱”。通过仔细分析各个客

户群的实际情况，这家餐厅成功地避开了平均化陷阱。

另外一个陷阱——“最大公约数陷阱”是指企业管理者把客户和市场作为一个整体看待并研究的“群体性方法”陷阱。这是一个不小心就容易陷入的陷阱。如果使用“群体性方法”，那么管理者在产品开发中考虑促销方案时会经常思考“该怎样做才能让某类人群在一定程度上容易接受”，并制定相应措施。也就是说，“群体性方法”追求的是最大公约数。

然而，在现实中，客户和市场的喜好（想要什么）、价值观（用多少钱买什么）和做选择时排列优先顺序的排列方法等因人而异。举例来说，A 先生在挑选西服时注重其时尚性（Fashion）；而 B 先生在挑选西服时首先考虑其功能性（Functionality），将功能性排在时尚性之前。针对这些不同喜好，企业推出所有人都能接受的时尚性一般、功能性一般的产品的做法，便是最大公约数方法。企业的这种做法，表面上既讨好了重视时尚性的客户，又讨好了重视功能性的客户，似乎将两类客户都考虑进来了。但在现实中，一旦竞争对手推出非常有特色的产品，企业很可能失去所有客户。“逐两兔者难得一兔”就是“最大公约数陷阱”。

市场细分是一种保护业务或产品免受“平均化陷阱”和“最大公约数陷阱”伤害的方法。

移动电话的市场细分：中国香港和韩国的案例

作为通过市场细分来深入分析市场的具体案例，让我们来看一看中国香港的移动通信服务案例。

图 3-2 中的两种服务由一家企业提供，虽然它们使用完全相同的电话网的服务，但因目标客户完全不同而分为两种品牌。1010 品牌的细分市场目标是 25 ~ 40 岁的商务人士，One2Free 品牌则将年龄更小的年轻人（从青少年到大学生，15 ~ 25 岁）作为自己的目标客户[1]。两者不仅品牌和话费系统不同，而且客户服务中心（Call Center）等服务水准和销售渠道也各不相同。

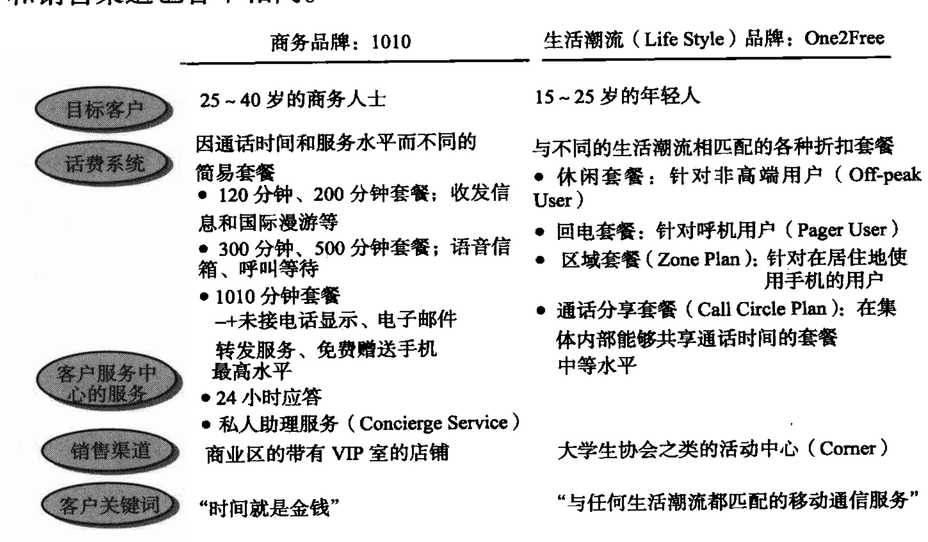


图 3-2　中国香港某移动通信运营商各细分市场的服务案例

为什么要将一项服务像这样分成完全不同的两个品牌？这是因为

[1] 1010 和 One2Free 两个品牌属于香港移动通讯有限公司（Communication Services Limited，CSL）。CSL 是仅次于电讯盈科有限公司（PCCW）的香港第二大移动通信服务商。1010 品牌推出于 1993 年，是 CSL 旗下主要针对商务人群的品牌，其名字带有“十全十美”的意思。One2Free 推出于 1996 年，是 CSL 旗下突显生活潮流的品牌，其名字带有“Run to Free”（追求自由）的意思。

其各自目标客户的需求不同。在针对商务人士的服务中，1010 品牌为了追求使用的方便性，提供语音留言服务、电子邮件转发服务、语音信箱服务等多种服务，更因为服务的人群是时间宝贵的商务人士，所以当手机发生故障和功能失灵时，即使客户给客户服务中心打电话也无须等候，能够获得迅速的处理。另一方面，比起服务来，年轻人更喜欢话费便宜，所以 One2Free 品牌压缩服务项目，只提供基本服务，以降低话费水准。运营公司通过将原本以“一个服务体系和一个品牌”的方式销售的产品分成两个品牌，并提供不同的服务内容，使得两个品牌都获得了飞跃性的发展，取得了成功。

我们再来介绍一个韩国的移动通信案例。韩国的移动通信行业如今呈现一家公司运营多种品牌的状况。

在日本，NTT DoCoMo、沃达丰（Vodafone）、KDDI、TU-KA4 家运营商每家都只运营一个品牌[1]。但在韩国，如图 3-3 所示，3 家移动通信运营商各自推出了 4 个品牌。最初开始对市场细分展开运营的是

[1] 这 4 家公司曾是日本前四大移动通信运营商。后因市场变化，TU-KA 公司于 2005 年 11 月被KDDI 收购。日本沃达丰于 2006 年 4 月被孙正义领导的软银集团（SoftBank Corp）收购，日本沃达丰被收购后更名为软银移动公司（SoftBank Mobile）。这样主导日本移动通信的运营商就由 4 家变成了 NTT DoCoMo、KDDI 和软银移动 3 家。位居首位的 NTT DoCoMo 旗下的手机品牌现有两个：FOMA（3G 手机品牌，2001 年）和 Mova（2G 手机品牌）KDDI 旗下的手机品牌为 au，日本沃达丰被软银集团收购后，新公司运营的手机品牌变更为 SoftBank。本书在日本出版于 2003 年 11 月，那时 NTTDoCoMo 旗下 FOMA 品牌的签约人数还非常少，故而作者说这几家运营商都各自运营一个手机品牌。

SK 电讯（SK Telecom）的 TTL。

	SK 电讯		KTF		LG 电信	
青少年（Teenager）	ting	“让我们一起 ting 吧”	Bigi	“青少年专用”	Holeman	“青少年的朋友”
18～24 岁	TTL	“20 世纪的生活”“享受时间”	Na	“只有我”	Why be normal?	“Why be normal”
商务人士	UTO	“用 UTO 给公司打电话”	Main	“你才是商业领袖的生活伙伴”	SUPER CLASS	“为成功加油”
成年女性	CARA	“我想跟你结婚”	DRAMA	“为女性提供的增值服务”	I-Woman	“专为女士定制”

图 3-3　韩国手机品牌

TTL 上市的时候有一个很有意思的小插曲。在最初的电视广告中，TTL 起用了一个毫无名气的年轻女孩，有意识地在广告中既不显示手机形象也不显示 SK 电讯的名字，并将这样的一个给人感觉非常抽象的商业广告播放了出去。广告片播放着梦幻般的抽象影像：女孩在大海之中起舞，在她的四周环绕着变化多端的颜色，广告最后仅仅插入一句女孩的画外音：“我今年 20 岁，TTL。”TTL 连续两三个月播放了数个不同版本的广告。虽然看到这类广告的人并不知道这是什么广告，但在韩国民众中，特别是年轻女性中引发了“TTL 究竟是什么”的话题。在这个时候，TTL 播出了包含极其直接信息的电视广告“最新的手机服务，TTL”，从而一举扩大了市场认知。

TTL 不仅仅是一个品牌，除了推出专用手机外，它还为客户制定话费套餐。而且，TTL 成立了提供各种附加服务的客户俱乐部，为客户提供各种优惠——在某著名美容院享受特别待遇，在受欢迎的餐厅享受折扣，以及享受韩国流行的“精细整形”的折扣等。通过开展这些针对年轻女性的市场营销活动，TTL 获得了巨大成功。这正是一个通过市场细分而大获成功的案例。

随后，KTF 和 LG 电信等竞争对手也开始拓展多品牌运营。KTF 推出了针对年龄比 TTL 客户稍大的女性的“DRAMA”品牌与 TTL 对抗，通过推出化妆品盒形状的手机等提供独特服务，从而受到了热烈欢迎。后来，各运营商也推出了很多品牌，通过采用划分细分市场，不断进入各个特定市场的方法不断开展业务。对客户而言，因为出现了适合自己的产品，所以在手机的选择上有了很多乐趣，同时，市场也增添了很多活力。

市场细分

为众人提供 VIP 服务

市场细分（Segment of One）战略就是彻底进行市场细分，为客户定制“只为你一人提供的服务和产品”。

虽然“市场细分”是 BCG 在 20 世纪 80 年代末期提出的概念，但这种服务实际上在很早以前就已存在。例如，在日本就有这样的例子。在某家历史悠久的高级料理店里，成为熟客的客人一进到店里，领班会首先回忆客人的姓名，然后打招呼：“×先生/女士，欢迎光临！” 领班能记住客人喜欢吃的饭菜、甚至过去客人带了什么人一起来过、穿什么样的衣服等细节，并与客人亲切地寒暄。然而，实际上能够享受这种 VIP 服务的只是极少数客人。从店方的角度来看，如果向所有的客人提供 VIP 服务，就要花费极大的成本，而事实上这是不可能做到的。

但是，反过来想，如果企业能高效、低成本地为很多人提供这种 VIP 服务，不论产品还是服务应该都会卖得更好。这就是“市场细分”概念最初的思路。

图 3-4 从概念上对以往的市场营销和市场细分的差异进行了说明。纵轴表示“效果”与“成本”，线条越往上，表明效果越好或成本越高。

横轴表示“客户个体特别需求的满足度”，线条越往左，表明企业提供的产品和服务就越统一；线条越往右，则表明企业提供的产品和服务就越能满足客户个体的需求。

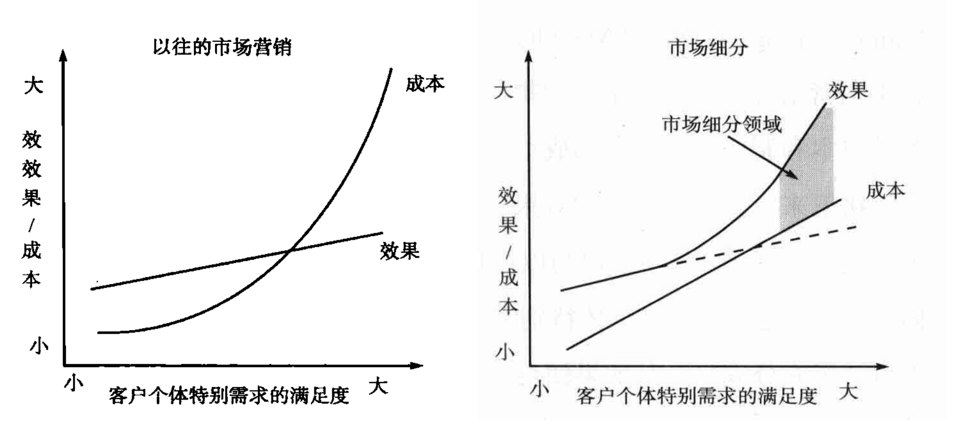


图 3-4　市场细分战略的概念

如果企业能为客户提供单独定制的产品和服务，以往的市场营销方法就能够扩大效果，但效果的上升方式至多只是直线形上升。与此形成对比的是，为满足客户个体特别需求的生产成本和市场营销成本则呈几何级增长。举例来说，如果企业使用以往的方法，为不同的客户生产特别定制电视的成本、发行用于邮购的、每位客户都不同的产品目录所需的成本会变得极高。结果，企业越想满足客户个体的特别需求，其经济效益就越得不到保障。

与此形成对比的是，市场细分战略建立于完全不同的思路之上。首先，我们来分析“成本”。如果企业不改变以往的方法，结果只会是越想满足客户个体特别需求，成本就变得越高。不过，由于 IT 技术的进

步，成本不再像过去那样以陡峭曲线的趋势上升。而生产成本则因计算机辅助设计（Computer–aided Design，CAD）/计算机辅助制造（Computer-aided Manufacturing，CAM）的使用和柔性制造系统（Flexible Manufacturing System，FMS）的进步而受到很大影响。另一方面，企业在市场营销方面，为每个客户提供不同的直邮（Direct Mail，DM）服务的成本和制作产品目录的成本也比过去低了。

接下来，我们来分析"效果"。有一种现象正变得日益明显：在各种尝试之后，效果也将绘出与以往估计的曲线差异极大的上升曲线。我们发现，在已满足客户个体特别需求的情况下，只要客户感觉自己的需求得到了充分满足，其效果便会带来价格的提升和品牌忠诚度的形成，进而呈几何级上升。从这个结果中，我们发现了新的规则：只要下工夫，企业便能拥有效果超过成本（盈余）的领域。而如果企业只想满足客户个体特别需求，业务便会陷入亏损状态，而以往的常识也变得不再适用。

市场细分与竞争战略

像上面所描述的那样，不耗费大的额外成本，通过为每位客户提供特别定制的产品和服务来确立竞争优势，就是市场细分战略。市场细分战略与以往的市场营销不同之处在于，前者不仅极其重视业务与客户的共同点，而且努力设法实现客户满意度的最大化。

此时，仅凭满足客户个体特别需求，还是无法取得成功的，企业内部必须有能提高市场细分效果的组织和架构。这一点无须多言。

在与客户的共同点上满足客户个体特别需求的方法有两种：一种方

法是在销售前事先收集客户的信息，在进行销售时用最适合的方式为客户提供最能满足其需求的产品和服务；另一种方法是在进行销售时了解客户需求，然后再向其提供产品和服务。不过，在后者的情况下，重要的是要对客户的回应迅速做出反应，如果反应时间过长，客户满意度将会迅速下降。

企业要想在进行销售时有效地满足客户个体的特别需求，不仅要提供人性化的服务（High Touch Service），而且要事先将客户个体的特别需求以属性、购买记录等信息的方式归类，并将其存储到客户数据库中。

一般的家电零售商把售后服务看做是一项麻烦的业务，自始至终都以制造商保修为中心的“等待体制”。与此形成对比的是，现在以市场细分为导向的 Edion 公司[1]的前身 Daichi 公司，则将售后服务作为市场销售战略的一个组成部分，为客户提供迅速、细致的服务，并获得了成功。

Daichi 公司建立了一个体制：专门用于售后服务的巡逻车在以广岛县为中心的销售区域到处巡视，一旦接到客户的修理委托信息，便立刻赶到客户处。其售后巡逻车的迅速程度甚至为 Daichi 公司博得了“比警车赶来的速度还要快的 Daichi”的赞誉。同时，尽管 Daichi 公司售出产品的保修期已经适用制造商所提供的 1 年保修服务，但它还是单独将

[1] Edion 公司：由两大家电连锁商 DEODEO 公司和 Eiden 公司合并后成立于 2002 年的日本大型家电连锁店。在日本家电连锁行业，按销售额计算，位居第二，仅次于山田电器（Yamada Denk）；而按门店数量来算的话，则以 991 家门店（2007 年 3 月数据）位居日本家电连锁行业第一。

保修期延长了，为产品提供 3 年保修。一到供暖气的季节，售后服务人员便向客户呼吁“您还是快点检查一下您的暖气设备才好”，只要客户有要求，他们就向客户提供设备的检查服务。他们的服务甚至细致到了这种程度：冬季为客户提供保管夏天使用的电器的服务，而到了夏天则提供保管冬天使用的电器的服务。该公司认为售后服务是与客户沟通的良机，因而对售后服务采取了积极态度。

Daichi 公司对待售后服务还持有一种观点。那就是他们将售后服务看做是收集客户信息的绝佳机会。对于在电话回访（跟踪）时收集的客户信息、出于售后服务的目的而拜访过客户的售后服务人员所掌握的客户住房信息和家庭成员情况等，他们会把这些信息作为销售预期信息，并建立了数据库。以这些信息为基础，Daichi 公司开展了针对客户个体的市场营销活动，结果，DM 的回应率也变得极高。具体来说，Daichi 公司的客户忠诚度比当时的一般家电零售商高 25%。与其他家电零售商的客户回应率为 1%相比，DM 的客户回应率高 8%～9%。而且，据说 Daichi 公司销售产品的实际价格也比其他家电零售商高 5%～10%。

在 Daichi 公司实际的售后跟踪中引人注目的是，售后服务人员在商品售出后的第 11 个月给客户打电话。为什么是第 11 个月呢?因为制造商的保修期为 1 年，所以售后服务人员在保修期即将结束前，打电话给客户并向其提出建议：“您在我们店购买的空调的情况怎样啊？因为现在还在 1 年保修期内，您可以获得厂家的免费修理。那么，您要不要检查一下呢”接到这类电话的客户，感动于这种亲切的服务，便提高了对 Daichi 公司的忠诚度。

市场细分战略的特点之一是它不仅仅满足人的物欲，而且它提供与满足人的自我欲求和自我实现相关的产品或服务，并在提供该产品或服务的同时，满足了个体的自我欲求和自我实现。

当然，有的时候，与仅满足了人的物欲的情况相比，客户所支付的单价也很高。但客户认同这种充实感和满足感，并愿意为之埋单。因此，企业也值得花费一定成本去满足个体的特别需求，而且也能与竞争对手形成有效的差异化竞争。

“市场细分”概念诞生的过程

很多时候，突破往往从初看毫无联系的概念组合中产生。“市场细分”这一概念也不例外。它产生于“信息系统”（Information System）和“服务”（Service）这两个以往被看成没有联系的因素的动态组合（Dynamic Combination）。市场细分战略的基本思想是将记录每位客户的喜好与购买行为的数据库和深入到服务内容细节的员工教育结合起来，为每位客户提供定制化的服务组合（Service Package）。

对客户而言，市场细分具有很大价值。今天的客户寻求的是与自己需求匹配的产品，是需要的时候随时能够为自己提供的服务。而且，提供产品和服务的企业与客户相知多年，了解并能满足客户的需求。这种关系可以给客户带来极大的满足感和信赖感。

虽然过去有过这种服务，但正如前文所述，实际上能够享受到这种服务的仅限于小部分的富裕阶层。然而，今天，通过应用 IT 技术，企业可以为中产阶层的客户提供 VIP 服务。在大多数客户都将自己视为中

产阶层的日本市场，这种变化具有极其重大的意义。

“市场细分”包含 3 个要素：

- 能够随时、即时查找有关每位客户各种信息的数据库系统。
- 个性化服务所需的细致的员工教育。
- 制定与每位客户进行沟通的沟通计划（Communication Program）。

“市场细分”理论诞生的过程正是这 3 个条件与 IT 技术的进步共同发挥作用的过程。

第 1 个要素“客户行为追踪系统”因计算机等信息系统的功能增强和价格下降而成为可能。不仅如此，如今与其说信息系统的适用范围正在急速扩大，不如说怎样利用信息系统方法的缺乏已成为瓶颈。企业直接掌握“何时”、“何人”、“何处”、买了“哪种品牌”、“多少”产品（服务），以及何人转投哪种品牌等这些信息的时代已经到来。

第 2 个要素是利用信息系统为每位客户提供合适的产品和个性化服务的组织体系。它又分为两类情况：由计算机直接提供产品和服务的情况与利用信息系统由员工提供产品和服务的情况。

在信息系统与客户间隔了一层员工的情况下，员工与信息系统的协同工作是成功的关键。因此，企业要设计出任何员工都能熟练使用的信息系统，并事先详细规定服务的内容。换言之，包括员工在内的综合系统（Total System）的设计变得重要了。

而第 3 个要素“个性化服务”则建立在这种详细的购买行为信息（购买记录）和重视客户关系的服务的基础之上。

在 BCG 率先倡导市场细分战略的 20 世纪 80 年代后半期，因特网

尚不存在[1]。如果我们考虑到后来出现的基于因特网和计算机的新市场营销方法，那么数据库和 DM 系统等不过是市场细分战略的第一步而已。但是，重要的是企业要重新考虑怎样为客户提供什么样的价值？怎样重建以服务与信息系统为中心的企业整体基础设施。

企业基础设施重建的出发点是诸如“如今我们企业的优势究竟是什么”之类的问题。而服务与信息系统的融合则往往是关键所在。如今，在市场中存在两种很明显的情况：在各种行业中，生产层面的规模经济正在崩溃；而市场细分战略则拥有彻底重写竞争规则的冲击力。

[1] 其实 20 世纪 80 年代后半期已有因特网的早期雏形 NSFNET，不过当时因特网尚未有较大规模的商业应用。此处作者所说的“因特网尚不存在”的意思应该是“因特网尚不发达”。

市场细分的案例

以亚马逊网（Amazon.com）为代表的那些被称为“个人代理人”（Personal Agent）的电子商务产物，完全是市场细分的一种进化形态。对此，我将在第 4 章中详述。这些“个人代理人”在对以互联网为代表的新 IT 技术运用自如的同时，建立了一个使企业对每位客户的个性化服务与经济效益并行不悖，并消除客户妥协[1]的商业模式。

另一方面，也有一些企业在所谓的 IT 技术革命前就采用了市场细分战略，并创造出了自己独有的竞争方法。这里，我们首先将焦点集中在这些应该称做“市场细分先驱”的企业的实践上，并对其历史进行一番回顾。

美国航空公司的“Saver”系统——单座销售战略

20 世纪 60 年代，美国航空公司与 IBM 一起开发了世界上第一套计算机预订系统（Computer Reservation System，CRS）——Saver。CRS 是一个通过通信线路将航空公司计算机系统（Post Computer）与其分公

[1] 在以往的商业模式中，客户总是不得不与企业所提供的产品和服务妥协。电子商务的出现，在一定程度上消除了客户的这种妥协。

司、营业点、旅行社等处设置的终端装置连接起来，处理旅客座位预约及出票的系统的总称。自 1962 年美国航空公司开发出 Saver 系统，并在 1976 年将其运用到旅行社以来，CRS 系统迅速在世界各地普及。

在 20 世纪 60 年代，美国的机票销售基本上都是通过航空公司的分支机构直接进行，而到了 70 年代，机票销售的主要方式是通过旅行社进行大量销售。但 Saver 系统点燃了 CRS 系统普及化的燎原之火，机票销售方式抛弃了原来的电话和人海战术。以此为契机，美国航空公司也成长为当时的世界第二大航空公司[1]。

该公司利用 Saver 系统，采取了在部分航线以单座为单位销售个人座位的措施。座位的售价（机票价格）受航班的座位使用率、距航班起飞前的时间、竞争对手公司的价格等因素的影响时时刻刻都在变化。因此，在机票销售火暴的航班上，该公司维持原来的高价，但如果距航班起飞前两天还有很多空位，便毅然将票价降到一半进行销售。

但是，要使这种市场营销策略获得成功，仅仅通过计算机了解空位情况是不够的。航空公司首先必须对个人乘客的购买行为有深入的了解。例如，航空公司需要掌握以下信息：哪些客户愿意支付多少机票费用，或者在什么情况下愿意支付机票溢价，或者与前面的情况相反——是否必须打折？其次，航空公司还必须拥有将这些信息及时通知客户的途径（Access）。幸运的是，美国航空公司当时已在全美国的旅行社和大型企业中遍布计算机终端预订系统，并成功地运用了该系统。

[1] 美国航空公司现已成为全球第一大航空公司。

“为不同客户提供不同价格，会使客户产生不公平感，也会产生适得其反的效果。”有人会有这种担心。尽管如此，美国航空公司的成功证明该公司是在充分了解客户购买行为的基础上为客户提供产品。

另外，如果这种销售策略不能使美国航空公司利润最大化，那么这种策略就将失去意义。因此，该公司在实施该策略的同时，建立了利润模拟系统。

美国航空公司的案例，是一个企业将供求情况与客户行为模式相结合并灵活调整价格的案例。在这个案例中，我们还看不到将产品和服务内容本身进行客户化、将产品和服务与客户属性进行配对的尝试。但是，美国航空公司在考虑经济效益的同时，把定价策略落实到了市场细分的层面。就这个意义而言，美国航空公司堪称先驱。

松下订货系统——“自己独有的自行车”

接下来要谈到的是松下电器（以下简称松下）在 1987 年开始销售的自行车客户化案例。

自行车行业是一个成熟行业。在这个行业中，唯一的增长领域就是运动车。虽然运动车售价高，毛利润多，有客户需求——客户想追求自我个性的出行方式，寻求能给自己带来惬意心情的、适合自己身体的自行车，但是，因为它受流行时尚的影响很大，所以库存风险也很高，而各个制造商均未能找到一个根本的增长战略。

在运动车领域，为了在保持时尚性的同时消除库存风险，松下采取的战略就是被称做松下订货系统（Panasonic Order System，POS）的自

行车订货系统。该系统的特点是：客户在下订单订购符合自己喜好的特制自行车后的两周内就能取到货。而且，定制车的价格最多只比普通车贵 20% ~ 30%。

不过，松下订货系统并不是一个完全的特制自行车订单系统，它由以下两个系统组成：① 可从事先设计好的基本车型（开始销售时有 18 种）中选择自己喜欢的颜色（刚开始时有 70 种式样）的系统；② 可订购与自己身体相协调的车架的系统。虽然如此，在特制自行车开始销售时，松下已经能够提供 9 万种自行车设计组合。正如其宣称的那样："为每位客户提供贴身定做的独特产品"，客户基本上找不到与自己的自行车一样的车（后来车身设计的选择范围又扩大到了 1 200 万种）。

松下订货系统的成功取决于两个关键点：订单方式和生产方式。

虽然客户是通过自行车店购买的这种特制自行车，但在买车时，因为自行车店内放置有颜色样板（Color Sample）和试车模型（Fitting Scale），客户可通过颜色样板来获取对自行车颜色式样的印象，并可骑在试车模型上决定与自己身体及喜好相匹配的车架和车把中心轴长度。这些部件的长度，可在 1 厘米范围内改变。

这里，重要的是采用了这样一个流程：客户在接受自行车店内专家指导的同时，与专家一起设计自己喜欢的自行车样式。通过该流程，客户在通过自行车来实现自我的同时，也获得了被自行车店极为慎重对待的满足感。

另一方面，在生产方面，制造商要在接受订单后的两周内交货，而且还要将成本压缩到最低。如果采用以往的生产方式，无论如何都不可

能做到。因此，松下通过新的投资，建设了具有完整生产线的新工厂，并且采用了计算机辅助设计（CAD）/计算机辅助制造（CAM）。如果采用过去的那种通过代理商订货的方式，时间会拖得很长，于是松下在订货方法上也做了改变——在自行车店设置传真机，让客户通过该传真机直接向工厂订货。

结果，松下的 POS 系统获得了巨大成功。这个战略的最大特征是通过市场细分来提供产品。换言之，松下一方面改变产品规格，满足每位客户的喜好；另一方面通过从整体上改变产品开发—生产—流通的流程，避免了成本的大幅提高。

化妆品制造商伊夫・黎雪[1]的ID卡
——在客户生日那天送上玫瑰花

如今，虽然似乎每家化妆品公司都在提供符合客户需求的产品选择和增值服务，但这种做法的先驱是法国的化妆品制造商伊夫・黎雪公司。伊夫・黎雪公司给每位客户发放了一种叫做 ID 卡的有编号的身份识别卡片。客户拿着 ID 卡来商店或打来电话时，商店店员首先询问客户的 ID 卡编号，并将其输入计算机终端。于是，计算机画面便立刻显示该客户在什么时候买了什么产品及买了多少产品的购买记录。

店员在看这些购买记录时，询问客户上次买的化妆品的使用效果如何，介绍其可能感兴趣的新产品并推荐其购买。站在客户的角度，客

[1] 伊夫・黎雪（Yves Rocher）：法国大型化妆品制造商。

户会有如下感觉：伊夫·黎雪的店员连自己过去购买的产品都能记住，而且还为自己介绍与上次购买产品相关的产品，于是她（他）便会提高对该品牌的忠诚度。

甚至在客户的生日那天，伊夫·黎雪还会给客户送上一朵玫瑰花。客户稍加思考便能明白，该公司之所以能够做到这一点，是因为其信息系统做得好，所以才会不打招呼地主动送花过来。虽然可以这么理解，但人这种动物总是把事情朝偏向自己的方向解释。收到玫瑰花的客户会认为伊夫·黎雪是如此重视自己。而对企业而言，这则是一个极其幸福的误解。在这种误解下，客户便决定下次还到伊夫·黎雪购买化妆品。

伊夫·黎雪还提供更为细致的服务——在每次接受客户新的订购时，必定向其赠送小礼品。这个小礼品针对的不是客户本次购买的产品。它是从客户过去购买的产品中挑选出的最合适的东西。譬如，即使客户这次只买了口红，只要其过去买过面霜，伊夫·黎雪便向其赠送面霜的化妆盒（Cream Case）。这时，客户会想伊夫·黎雪连自己那么久远的购买情况都能记住，不免心怀感谢之情，同时也会产生与伊夫·黎雪之间的知己感。

在伊夫·黎雪的例子中，以客户的购买记录为基础的产品推销是通过市场细分进行的。更进一步，通过赠送玫瑰，伊夫·黎雪使市场细分战略的对象[1]超越了产品提供与购买的范畴，使其扩展到了产品购买后

---

[1] 市场细分战略的对象：作者在这里指的应该是化妆品及其增值服务。

的使用过程。与此同时，伊夫·黎雪也试着重新定义了客户的界限。

汽车保险的动态定价

最后，我为大家介绍一个汽车保险公司通过接近每位客户以制定新的定价策略的案例。这个案例仍在进行中。

在决定保险费的主要因素中，有一个是事故风险。因为事故风险无法简单地计算出来，所以保险公司便在被保险人的年纪小则风险就变高的这个假设的基础上来计算保险费。就平均值而言，确实越是年轻的驾驶员，越可能超速，风险就越高。但是，如果单从个体来看，即便是年轻的驾驶员，也有人安全驾驶；即便是老年人，也有人会出驾驶事故。结果，按照现在的评估基准，以安全驾驶的驾驶员承担危险驾驶的驾驶员的保险费的形式，保险费便被平均化了。如果保险公司能即时了解各位驾驶员的驾驶状况，那么它可以进行超越驾龄、车型、年龄等属性信息并反映各驾驶员自身特点的动态定价。

美国的大型保险公司前进意外伤害保险公司（Progressive Casualty Insurance Company）[1]自 1998 年起就一直在达拉斯进行实验：他们通过 GPS[2]和无线技术，自动、即时地处理各位客户的汽车在何时、何地以及怎样被驾驶的信息，并根据这些信息制定保险费价格。在每个保险

[1] 前进意外伤害保险公司：美国前进保险公司（The Progressive Corporation）旗下专门处理车祸相关的意外伤害保险公司。

[2] GPS（Global Positioning System）：全球定位系统。

周期，该公司根据各客户实际的驾驶信息向客户收取相应保险费。

从实验的结果看，该公司发现，这种新定价策略的影响力非常大。与过去相比，它做到了更为可靠地掌握客户风险和与客户风险相对应的可能的保险费支出。该公司估计，其保险费将能够比全美国的平均保险费下降 25%～50%。

像上面那样，若我们将客户的风险分开来看，便可发现，尽管安全驾驶的驾驶员能够预期自己保险费将会下降，但高风险驾驶员的保险费反而会上涨，甚至可能会被解除保险合同。不过，实际上这有助于保险公司提高收益，因为即使保险公司对安全驾驶的驾驶员设定了比实际成本稍高的保险费价格，也能将保险费价格定得比现在价格低很多。只要能通过这种定价方法招揽更多的客户，保险公司便能提高其相对的利润额。

市场细分与一对一营销、客户关系管理的关系

市场细分的可能性与 IT 技术

在 20 世纪 80 年代末期，BCG 开始提倡市场细分战略。遗憾的是，这个概念在当时并不太流行。后来又有人提出了一个与市场细分概念基本上一样的“一对一营销”（One to One Marketing）[1]概念，后者引起了很多企业的关注。在“一对一营销”之后出现的是客户关系管理（Customer Relationship Management，CRM）[2]概念。下面我想对这几个概念出现的先后经过做一番回顾，并介绍各自特点。

在当时“市场细分”概念没有被广泛接受的背景下，存在一个很大的课题：实施“市场细分”战略需要很高的成本。为了满足每一位客户的需求，应对方式分得越细致，企业在制造、促销和市场营销上的成本就越多。用于齐备产品种类和数量的成本、用于员工教育的成本和用于

[1] 一对一营销：针对每个客户进行针对性的营销。该营销概念由唐·佩珀斯（Don Peppers）与马莎·罗杰斯（Martha Rogers）于 20 世纪 90 年代初期提出。唐·佩珀斯与马莎·罗杰斯现为两家专注于市场营销的咨询公司 Peppers & Rogers Group 和 1to1® Media 的合伙人。

[2] 客户关系管理概念最初是由高德纳咨询公司（Gartner Group）提出的。

IT 装备的成本等，任何一项都很高。因此，若企业想将市场细分战略应用于低价产品，便会因成本太高而无法取得成功。

后来，随着 IT 技术的进步而出现的概念是 CRM。CRM 是一种综合管理客户信息，通过分析这些信息而一对一地接近客户，希望从长期的角度与客户建立良好关系的管理方法。其思想是将消费者变成企业的客户，通过提高客户对企业而言的生命周期价值[1]，提高收益，增强竞争力。一旦企业获得了客户，假如它销售化妆品，那么其在卖化妆水的同时，或许可以卖口红或眼影，甚至还可以卖首饰。这样的话，企业通过拉拢客户并一直与其接触、往来，可使其购买企业的许多产品，这就是 CRM 的目标。

CRM 管理并分析每位客户与消费行为有关的信息——年龄和性别属性，产品购买记录、购买后的投诉等，预测客户重复购买的可能性、改用其他企业产品的可能性，以及客户的生命周期价值，并为企业提供针对每位客户特点的产品和销售方法建议。

即使客户只购买同样的产品，只要企业能与其建立长期购销的关系，那么企业就不再需要广告，相应的销售成本便会下降。另外，即便是对待只购买同一种化妆水的客户，在与其长期的交往过程中，企业也有可能掌握向其推荐高价产品的机会。

CRM 的失败

然而，即使在 CRM 的热潮中我们也看见了阴影。我们能够想到企

[1] 生命周期价值（Lifetime Value）：客户在一生中所能给制造商、销售商带来的价值。

业不能顺利实施 CRM 的原因有以下 3 个方面：

- IT 技术的束缚。
- 竞争优势的缺失。
- 经济效益的缺乏。

第 1 个原因“IT 技术的束缚”，是企业过度依赖 CRM 系统而导致的结果。CRM 是一个通过将诸多与客户属性相关的数据输入计算机中分析该客户究竟想要什么、企业该如何对客户开展销售的系统。当时，在计算机能解决一切的宣传口号下，软件系统公司和一部分咨询公司都努力销售这种 CRM 系统。虽然 CRM 系统获得了普及，但在现实中，该系统不可能解决一切问题。当时，一些企业误认为只要引进 CRM 系统即可成功实施市场细分战略，但实际上它们的一线现场一片混乱。

第 2 个原因是“竞争优势的缺失”。即使企业对客户的数据进行了多方位的分析并且了解了客户的特性——“这个客户是这样的”，但是只要它们不能利用这个分析结果战胜竞争对手，那么之前所做的一切都将失去意义。如果企业被客户数据束缚而忽视了对竞争对手的优势进行考察——竞争优势是吸引客户购买的必要条件，那么这就是 CRM 的失败。仔细想一想，如果各家企业都引进了相似的数据分析软件，使用相似的系统进行分析，那么获得相似的结果也就是理所当然的事了。这样，各家企业都开始做同样的事情。因为企业仅仅花费了 DM 成本或信息系统的成本，所以企业未必能够获得竞争优势。

第 3 个原因是“经济效益的缺乏”。如果企业没有考虑哪些客户能给企业的利润带来多大贡献，或者采取什么措施可以获得多少与成本相

应的收益，就接连不断地采取措施，结果便无法成功做好平衡的市场营销活动。最终，尽管企业采取了很多措施，却是花费了大量成本而没有获得一个好的效果。

正因为这 3 个原因，CRM 热后来急速地冷却了下来。

这些 CRM 的失败意味着什么？它意味着如果企业搞错了 CRM 的导入方式和运用方法，市场细分和一对一营销便会产生反面效果。企业应该怎样避免这些失败？企业应该回到市场细分的根本。我将在下文介绍一些使市场细分效果最大化的方法。

基于市场细分的战略构建

市场细分就是“脱离分类”

在企业通过对市场进行细分来考虑市场营销线路、产品开发战略之际，有 3 个要点。

“市场细分”与单纯的“分类”是不同的。“市场细分”概念中的分类必须是与企业的战略直接相关的分类。虽然在很多时候人们用纵、横两轴划分出“2×2”的四象限后就认为自己已经做了市场细分，但是，这正是错误的源头。所谓“市场细分”就是“脱离分类”（De-classification）。其意义有以下 3 个方面。

- 实施可能性。
- 经济效益。
- “第一手信息”和“多角度探讨”。

实施可能性

市场细分战略的第 1 个要点是“实施可能性”——市场细分是否带来了企业实际的行动。在进行市场细分之际，管理者必须制定行动方针：“会有什么结果”、“该怎么办”。如果管理者仅仅划分出客户类别，只是

感叹："确实能这样分类"，是没有意义的。企业必须从市场细分出发，为建立竞争优势而采取行动。那么，要想将市场细分与实践连接起来，需要以下 3 个条件：

- 企业能否明确界定细分市场。
- 企业能否有效地接近细分市场。
- 在接近细分市场后，企业能否采取有效的措施。

关于第一个条件"企业能否明确界定细分市场"，如果分类轴是感性的、抽象的，那么会产生众说纷纭的解释，从而无法具体界定细分市场。关注"企业能否明确界定细分市场"的意义在于排除这些模棱两可的解释。关注"企业能否有效地接近细分市场"的意义在于：企业在将市场细分为 A、B、C、D 4 类客户市场时，如果企业不能实际把握 A 客户在何处及怎样才能接近他们，那么细分市场便失去了意义。第 3 个条件"在接近细分市场后，企业能否采取有效的措施"所提出的问题是，在接近客户时企业应该采取什么措施？针对 A、B、C、D 4 类细分客户，如果企业接近 A、B、C 这 3 类客户的方法都一样，那么企业将市场分为 4 个细分市场就没有意义了。

若市场细分能满足这 3 个条件，企业便可使市场细分带来可实施的战略。

例如，我们将 20 世纪的客户细分为 4 类，即趋新派、保守派、城市派、乡土派。这种分类初看似乎不错，但如果我们站在实施可能性的角度来看，断不能说它是好的分类。当我们将这种分类与上文所述的 3 个条件一一对照时，就会发现，它不能满足能够明确界定细分市场这一

要点。因此，企业无法接近客户（见图 3-5）。

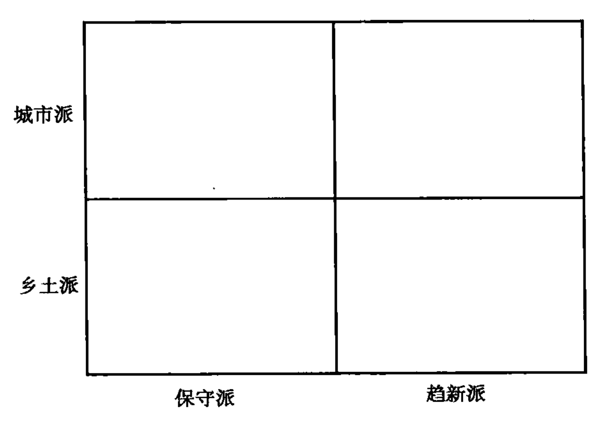


图 3-5　没有实施可能性的细分市场案例

在这种分类中，所谓“城市派”、“乡土派”无法根据居住地来界定。如果我们将客户是否具有城市意识作为细分市场的界限，那么这就成了一种极其抽象的分类方式。对于这种市场细分方式，也许我们在对从事创造性工作的人说“请帮我考虑一下这种感觉的东西”、“请帮我按照这种感觉设计一下”时比较有效。因为纵、横两轴都是用感觉来分割的。尽管我们在对感性的人说话时可以使用感性框架，但是根据这种市场细分方式，管理者在实际的企业市场营销活动中无法得出结论——应该怎样有组织地接近客户？应该采取什么措施？

这里还有一个案例。纵、横两轴是某产品的“更换周期（Replacement Cycle）是长还是短”和客户购买产品的渠道是“重视价格派”（折扣派）还是“重视功能派”（品牌店派）。

若我们能想到时尚用品和体育用品的区分，便容易理解这种分类方

式。在通过这 4 个细分市场来考虑问题的时候，因为各个细分市场已经在某种程度上被界定了，所以企业能够采取措施来接近客户（见图 3-6）。

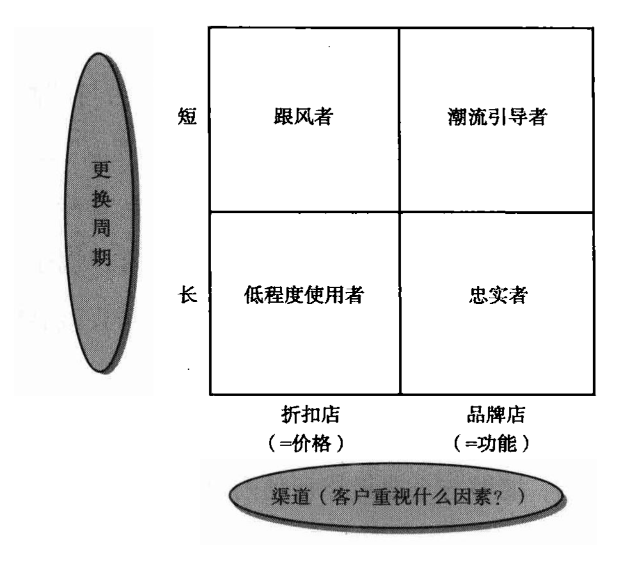


图 3-6　有实施可能性的细分市场案例

这 4 个细分市场中包含了什么样的客户呢？第 1 类客户是重视产品功能且不断更换产品的人。这类客户堪称“潮流引导者”。第 2 类客户是尽管更换周期短却经常在折扣店购买产品的人。这类客户大体上可以称为“跟风者”。他们是一些以低价购买流行产品的人。第 3 类客户是重视产品功能，在品牌店购买产品，买了一次就很长时间不再更换的人。这类更换周期长的客户是“忠实者”。最后一类客户是在折扣店购买便宜产品（如鞋子），买了一次就穿到破掉为止的人。这类客户是从一开始就不太有忠诚度的“低程度使用者”。与图 3-5 的矩阵相比，图 3-6 能够具体地说明各个细分市场存在哪些客户。如上所述，在企业考虑接

近这些特定人群的途径时，如果这类人群购买产品的渠道不同，企业就可以调控宣传媒体的类型；如果他们的更换周期不同，企业则可以调控媒体曝光的频度。

此外，企业的实际措施也会因此发生变化。作为与“潮流引导者”接近的方式，企业只需用“新产品登场、这是最新潮流”之类的话语打动这类客户。另一方面，对于“跟风者”，企业只需宣传“可以低价买到现在的流行产品”。而对于“忠实者”，因为这类客户属于喜欢该品牌而且长期珍惜使用该产品的客户，要想让他们继续购买该品牌的其他产品，企业可以试着宣传：“下次光顾的时候，请您也看一看这个产品。”最后，对于“低程度使用者”，企业也可以决定不将其作为细分市场客户来看待。像这样，能够与企业最终行动衔接市场细分，可以说是实践性的市场细分。

市场细分战略中的经济效益机制

基于市场细分的战略规划的第 2 个要点是经济效益。在进行市场细分时，管理者必须在审视“各个细分市场的经济效益的平衡性如何”的同时制定战略。

利润的视角

下面是一个某金融服务业的案例。在购买金融产品时，靠自己判断进行购买的客户属于“自我判断派”，跟某人商量后购买的客户属于“商量派”，而因为大家都买所以自己也买的客户则属于“跟风派”。在调查这几类客户的数量后，我们发现，实际上“跟风派”占绝对多数，而“自

我判断派”则很少。接下来，在分析各类客户相应的资产后，我们发现，在总的客户资产的比例中，“跟风派”的资产比例与其数量相比大幅下降（见图 3-7）。

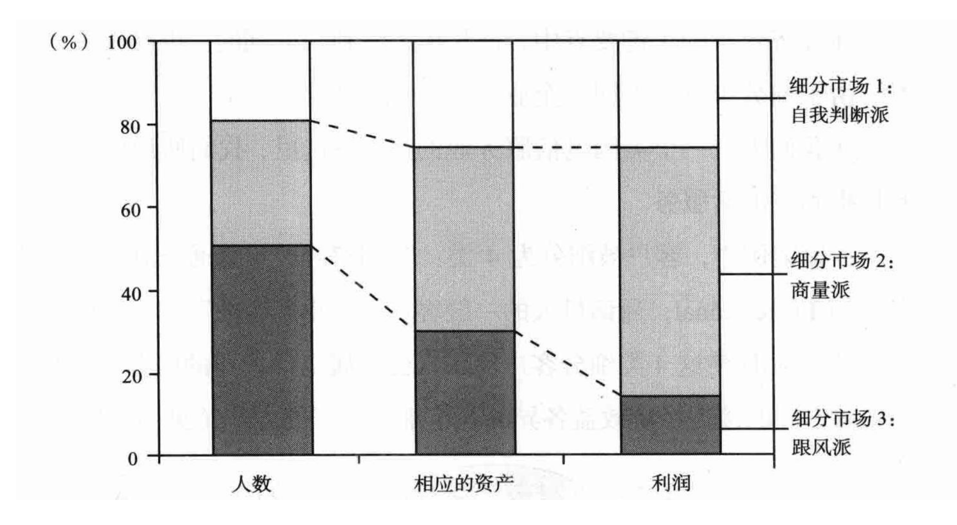


图 3-7　某金融服务业的客户结构比例

根据这种市场细分，我们发现，最终购买金融产品、为该金融服务机构贡献最多利润的客户是“商量派”。

另一方面，虽然“跟风派”人数众多，但不是有利可图的细分市场。但现实中往往存在这种情况：因为人数众多，所以这类人的需求旺盛。根据这个理论，企业过度地为这类人提供服务，并采取以其为中心的销售方针，结果只是花费了大量成本而并不赚钱。这也就变成了我在前文谈到的陷入“平均化陷阱”和“最大公约数陷阱”的情况。

在市场细分中，管理者一旦像上面这样错误判断细分市场的经济效益，便会进行错误的投资。所以，管理者必须小心。在制定企业的战略

时，管理者必须切实把握各个细分市场的经济效益前景，专注于适当的细分市场。

成本的视角

在经济效益的关键要点中，企业在关注利润的同时，也必须关注成本。由于细分市场的不同，企业花费的成本也会不一样。

让我们来看一个美国电信服务业的案例。这里，我们所说的电信服务是指固定电话服务。

在该案例中，客户被细分为 4 类："一般客户"（普通家庭）、"专业客户"（Professional，通话量大的一般客户）、"小型企业"和"大中型企业"。关于如何使这 4 类细分客户使用自己所属电信公司的服务，我们能够采取不同的接近经济效益各异的各个细分市场的方式（见图 3-8）。

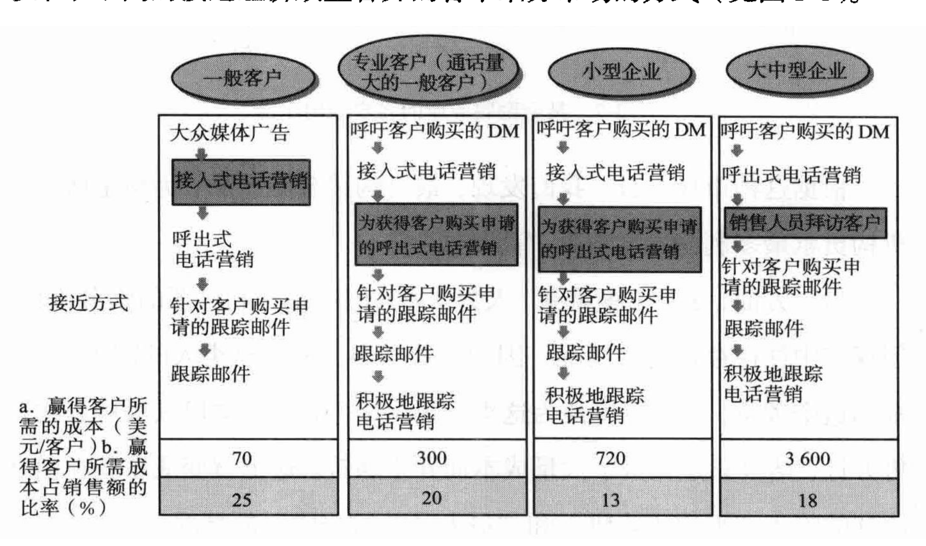


图 3-8　美国电信服务业接近各类细分客户的方式

注：■ =客户决定购买阶段

企业与“一般客户”接触的方式以大众媒体广告和接入式电话营销（Inbound Telemarketing，当客户打进电话咨询和投诉之际，相关人员对客户进行产品说明和推销）方式为主。虽然企业打电话出去进行推销的呼出式电话营销（Outbound Telemarketing）的效果好，但由于从每户人家获得的收入少，因此如果企业对这类人数极多的“一般客户”进行呼出式电话营销，就会导致亏损而没有经济效益可言。

对于比“一般客户”平均贡献收入多很多的“专业客户”和“小型企业”，企业在 DM 接入式电话营销的基础上再进行呼出式电话营销比较有效。而客户一旦到了“大中型企业”级别，由于与其他几类客户相比其户均贡献收入比较多，因此，即使企业单独为其投入销售人员也能回收成本。

当然，这几种不同的接近客户的方式，成本是各不相同的。首先，由于与客户接近方式的不同，企业在各个细分市场中为赢得客户而所花的成本也会变得完全不同。此外，企业在各个细分市场中赢得客户的成本在各个细分市场销售额中所占的比例也不一样。企业在不同细分市场的收支平衡点的关键也存在很大的差异。在基于市场细分的战略中，企业必须明确这种成本上的经济效益，并仔细斟酌行动措施。

共同成本与固有成本的视角

当进一步深化经济效益的视角时，企业不仅要考虑利润和成本这类主要因素，也要考虑其业务结构也将产生变化。

在考虑产品成本时，企业要关注两种成本：企业整体所花费的共同成本和固有成本。下面，我们以某企业研发并销售口红的案例来看一看

这两种成本。企业生产口红，必须有生产设备，必须有各类口红的共同研发经费。生产设备和共同研发经费是企业在生产口红产品时都要花费的成本。此外，针对特定的细分市场，若是针对年轻女性的口红，企业需要一些与年轻女性的流行研究和色彩喜好调查等相关的研发经费。在生产针对某特定细分市场的产品时，为攻占该细分市场而花费的成本，就是固有成本。

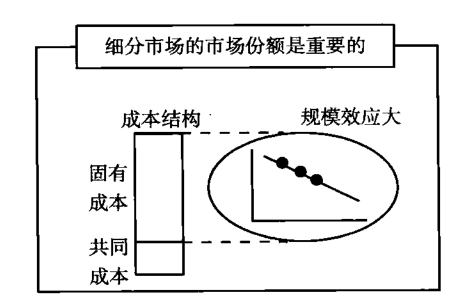
当我们从共同成本和固有成本的视角来看问题的时候，会发现，因产品与细分市场划分方式的不同，共同成本和固有成本在不同产品的成本中的比例也是不同的，有的产品共同成本高，而有的产品固有成本高。

假设某高尔夫用品企业采取市场细分战略，该企业决定将细分市场选定为擅长用左手的人，并决定只生产这类人专用的高尔夫球杆。擅长用左手的人一定正在为球杆不合适和自己要做出调整以适应球杆而苦恼。如果该企业生产并销售能够解决这些客户困扰的专用球杆，那么即使球杆价格稍高一些，他们也会购买。在这种情况下，当我们从共同成本和固有成本的角度去考虑经济效益时，会发现，不管针对擅长用左手的人的球杆设计开发，还是针对擅长用右手的人的球杆设计开发，两者花费的成本都是一样的。但擅长用左手的人的专用球杆固有成本低。

作为固有成本高、共同成本低的案例，资生堂（Shiseido）和高丝（Kose）等化妆品公司在为提高自己的品牌认知而进行电视广告宣传时，有时即使眼影和棒状口红同属一个品牌，它们也不得不分别为这两种产品做广告。当特定细分市场的固有成本高的时候，如果企业在细分市场中的规模大，那么该企业可通过发挥规模经济效应，通过在细分市场中

扩大市场份额而战胜竞争对手。

同样，在共同成本高且业务规模大的情况下，发挥规模经济效应并在所有的产品种类上均提高市场份额，在战略上很重要。也就是说，与成为细分市场中的领导者相比，在该产品的整体市场上要提高市场份额更为重要（见图 3-9）。



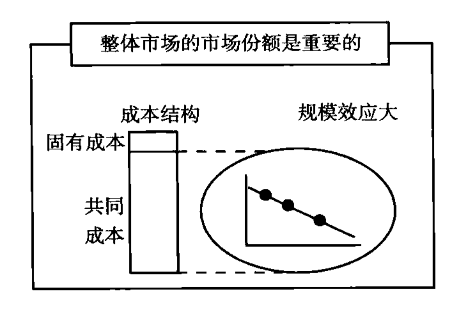


图 3-9　业务特点和细分市场的市场份额

如上所述，在思考市场细分和经济效益时，我们要观察成本结构和竞争优势会根据细分市场的划分方式的变化而发生何种变化，这一点是十分重要的。

“第一手信息”和“多角度探讨”

“被栏杆围住的狮子与野生狮子是不同的动物”，这句话说明了“第一手信息”的重要性。在观察狮子时，即使你观察栏杆里的狮子，也无法知晓狮子的生态。这句话的意思是，若要真正了解狮子，就必须观察野生狮子。

若要掌握“野生狮子”（即消费者）的实际情况，下面几点是很重

要的。

（1）通过实际观察来了解消费者行为的真实情况。

- 观察消费者做什么和不做什么；
- 在消费者行为的“瞬间”上寻求解释；
- 关注那些用语言难以形容的细微事实。

（2）将消费者置于一定背景中加以理解。

- 消费者自身没有意识到的权衡取舍（Trade Off）、对产品/服务缺陷的处理和其在一系列流程中的使用模式。

（3）将消费者当成“拥有具体面孔的个人”来深入了解。

- 深入的信任是真正的经验共享所不可或缺的；
- 生动的实际情况描述将唤来洞察（Insight）。

同样，在观察消费者行为时，即使企业集中于某地区对消费者进行访谈和问卷调查，也无法收集到消费者的生活信息。如果企业不去试着观察消费者实际进行消费的现场和在家中实际使用产品的现场，企业就无法得到有价值的信息。在市场细分战略中，在一线现场捕捉这类被加工前的第一手信息是很重要的。

进一步地说，企业还必须从各种角度观察、思考并讨论这些收集到的第一手信息。这就是“多角度探讨”。举例而言，企业可以通过座谈会（Focus Group）的形式邀请一些消费者一起讨论。从不同族群（Cluster）的角度试着对大量数据进行分析也很重要。有时，由几名专家进行深入的“头脑风暴”式集体讨论也有价值。

“多角度探讨”的关键是经常询问“为什么”。为什么是这样？为什

么消费者采取这样的行动？为什么客户不买我们的产品或为什么他/她买我们的产品？为什么客户在这个阶段放弃购买？为什么客户更换了不同的产品？

企业之所以需要开展这种座谈会访谈（Focus Group Interview）及大量的族群分析、彻底的讨论，是因为基于市场细分的战略构建的关键是“切分市场的双轴”，而优异轴的发现、轴的创造是无法从那些小聪明式的技术和一知半解的知识中获得的。可以说怎样选定什么样的轴是一种艺术。不过，这里的“艺术”指的并不是单靠个人的感觉和直觉便可做出决策。在收集尽可能多的数据并加以分析的基础上再进行彻底讨论后，这些信息便会深化，而一个轴也就产生了。这种“智慧的格斗”才真正属于艺术世界。在做了这些事情后，管理者通过仔细观察那些被高度提炼后的轴所划分的各个细分市场，会有意外的发现，将发现此前没有看到的客户。这些举措提高了客户价值，并最终对企业的经济效益产生巨大影响。

基于价格敏感度的战略性市场细分

在现实中，“脱离分类”式的市场细分是通过什么流程进行的呢？让我们来看一个消费品制造商的案例。

在试着明确该制造商产品的价格与市场份额的关系之后，我们画出了图 3-10。

单看该图，我们会得出这样的结论：各项产品的实际价格和市场份额毫无关系，这是一个价格敏感度低的市场。

然而，当我们把产品放到各个细分市场来看的时候，会发现，虽然乍一看产品的实际价格和市场份额毫无关系，但因细分市场的不同，价格与市场份额的关系（即价格敏感度）也是不同的。图 3-11 表明了这种价格敏感度的差异。从图 3-11 中，我们发现大众消费品（Commodity Products）表现出高的价格敏感度，这些产品的销售情况反映了客户对价格很敏感。另一方面，超高端产品（Super Premium Products）则基本上不受价格的影响。而位居大众消费品和超高端产品中间的是高端产品（Premium Products）。

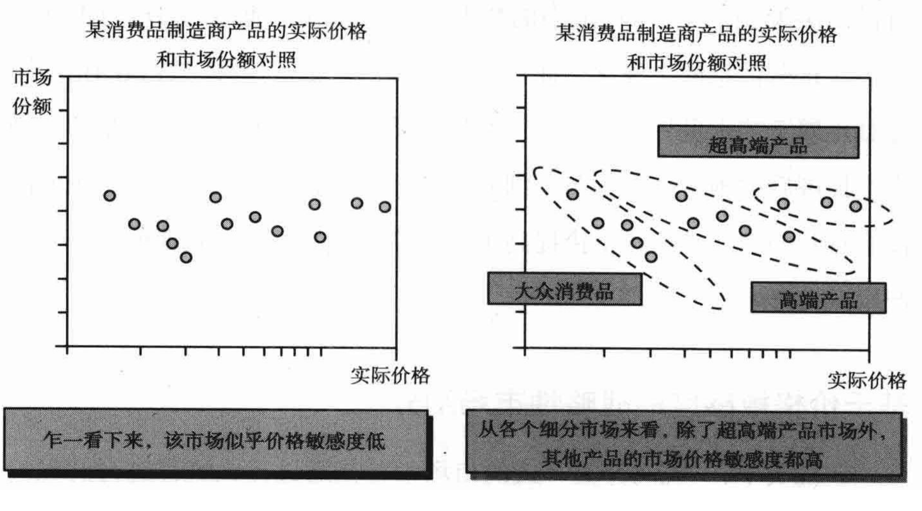


图 3-10 基于价格敏感度的客户市场细分（1）

图 3-11 基于价格敏感度的客户市场细分（2）

该企业是从大众消费品起家的，所以企业管理层的观点是不管哪个价格带的产品，基本上只要某产品降价，其销量就会增加。在这种认识下，该企业不仅生产、销售大众消费品，而且推出瞄准超高端客户的超

高端产品以图进一步提高利润。但是，超高端产品并没有他们之前想象中的那么好卖。此时，管理层根据此前的经验——只要降价就好卖，考虑采用特价和降价的方式来促进这类产品的销售。然而，即使该企业降低了超高端产品的价格，但该产品的销售情况并没有好转，而企业的盈利能力却不断地被削弱。因此，管理层认为必须调查“即使产品降价但销量没有增加”的原因，在分析了价格敏感度后，得到了上面的结果（见图 3-11）。看到该图，管理层开始意识到适用于低价格大众消费品的原理对超高端产品并不适用，进而发现：产品的价格越高，客户的价格敏感度就变得越低，超高端产品的销售基本上不受价格影响。

市场上经常存在这种预期与现实的差距。由于每个人各自的体验和感受的不同，其预期和体会也会各不相同。就某种意义而言，这些不同的预期和体会都是“真的”。然而，市场是随着时代和竞争对手的情况、产品阵容和客户的情况而不断变化的，在某处获得的见解最多只能算是特定的见解。可以说，每位员工都有自己的特定见解，由此便会出现不同员工都用自己特定的解决方式去判断事物的情况。所以员工的意见才会不统一。尽管所有员工的见解都有各自的真实成分，但这些见解只是某一方面的见解。当我们仔细整理并试着从新的角度去看这些真实成分时，就会发现，实际上此前一直相信的真相深处还有真相。这个消费品制造商的案例也正反映了这种情况。

在认识到超高端产品即使降价其销量也不会增加后，管理层必须重新审视价格以外的关键因素。于是，管理层开始分析为了扩大超高端产

品的市场份额企业需要争取哪些客户，并为了筛选出应该争取的、有价值的客户而分析各类细分客户的生命周期价值。其分析结果如图 3-12 所示。

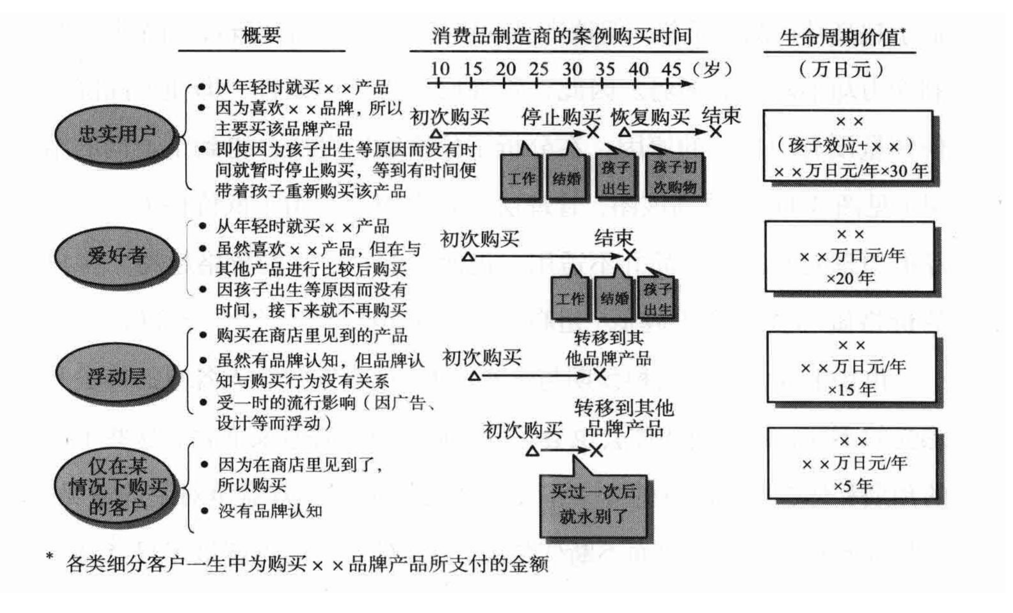


图 3-12　各类细分客户的生命周期价值分析

首先，客户被划分成 4 类。从年轻时就喜欢该品牌并一直主要购买该产品的是“忠实用户”（Loyal User）。这类细分客户，即使中途因养育子女等没有空余时间而暂时停止了对该产品的购买，随后等到子女长大后，他们也会携子女前来购买该产品。紧随其后的“爱好者”（Fan）们，与忠实用户一样，年轻时就购买该产品，同时也喜欢这个品牌，但这类客户是在与其他产品比较后进行购买活动的，所以他们一旦因养育子女等原因而疏远了该产品，便不再购买该产品。“浮动层”则是购买

商店里摆放的产品的人群。尽管这类客户对该品牌有认知，但品牌本身并不能直接影响他们的购买行为，他们受一时的流行（广告、设计等）影响在不同品牌、产品间浮动。“仅在某情况下购买的客户”则完全是仅在某种情况下购买该产品的人群，他们没有品牌认知，商店里摆放什么产品就买什么。那么，企业应该分别对这4类细分客户采取何种应对方式呢？

首先，在思考哪一类客户是应该争取的客户时，管理者应将“爱好者”和“浮动层”放到重要位置。“忠实用户”不仅生命周期价值大，而且会成为口碑传播的核心力量，这类客户是极其重要的细分客户。但另一方面，因为他们是忠诚度非常高的客户，所以即使企业并不特别强有力地对其进行宣传，他们也不会离开该品牌。拥有强大品牌力的企业的客户中，肯定存在这类客户群。这类客户甚至没有想过把该产品跟其他企业的产品做一下比较的想法，他们从一开始就选定了这个品牌或产品，像信奉者一样持续使用该品牌的产品。如果从经济效益的角度看，对待这类客户，过度的宣传并不是有效的。另一方面，“仅在某情况下购买的客户”也一样。不管该企业如何针对这类客户做宣传都是浪费。就这个意义而言，企业没有必要为争取此类客户而追加投资。即使从客户的生命周期价值的角度看，“仅在某情况下购买的客户”的给企业带来的经济效益也很低，企业很难发现争取这些客户有什么价值。

因此，对企业来说，真正重要的是采取措施把处在“忠实用户”和“仅在某情况下购买的客户”之间的“爱好者”和“浮动层”两类细分客户升级为“忠实用户”。因为“爱好者”和“浮动层”对品牌的认知

都比较高，所以企业必须确立品牌来吸引这两类客户。而且，因为这两类客户都经常拿别的企业产品进行比较，所以企业需要持续地对他们进行单独的宣传，以使企业产品在被与其他产品比较时候能表现出明显的差异。特别是对于“浮动层”进行宣传。与品牌相比，单独宣传对其起作用的情况比较多。按照上述内容，企业要做出决策：对各类细分客户进行何种的投资、投资到什么程度，以及具体的方案是什么等。

总之，市场细分的关键在于，深入地分析对企业或者某产品、服务来说最重要的客户是哪些人、他们在哪里、有着什么样的购买行为，并在与这些客户的沟通上集中投入资源。在企业无差别地对待所有客户时决不会出现的新的客户价值，就是在这里创造出来的。

第 4 章

价值链：解构

价值链的竞争

什么是价值链

在产品的生产和服务的提供过程中，从外部采购原材料和设备开始到该产品、服务被提供到客户处为止，通常需要很多的活动。将这些企业的业务活动中包含的各种功能以一系列的流程形式衔接起来的东西，就是价值链。价值链是企业业务活动所生成的一种增值链。也就是说，它是一个原材料和设备的采购、研发、生产、销售、物流、流通渠道等的附加值连续叠加的过程。

如何组织价值链是企业业务战略的核心课题。

图 4-1 显示了几个价值链的示例。其中最让人容易理解的例子是像案例 A 那样按照各种功能进行划分的价值链。在食品行业中，制造商从购买部件和材料开始，到进行产品开发、生产及对完成的产品开展市场营销和销售活动，最后通过批发商和零售商等流通商将产品送达消费者手中，把这些功能作为构成要素衔接起来，就形成了一个价值链。像示例 A 那样的价值链是大部分消费品公司共通的流程。

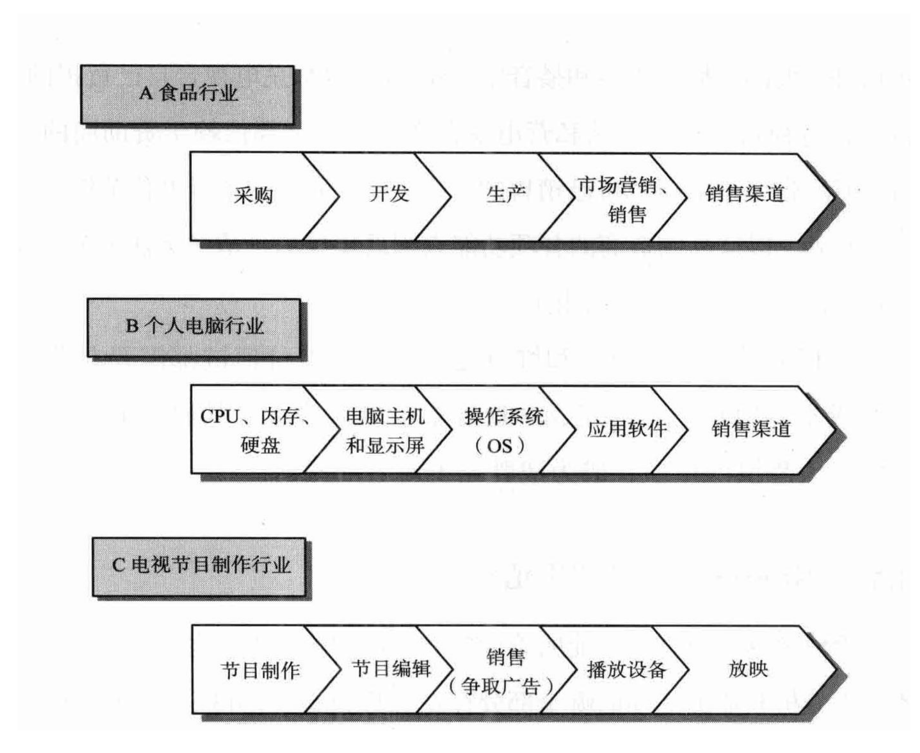


图 4-1　具有代表性的价值链

示例 B 显示的是个人计算机行业的价值链。这是一个特别以个人计算机组装的部件为中心的价值链。因此，它不是业务流程，而将中央处理器（Central Processing Unit，CPU）、操作系统（Operating System，OS）、应用软件（Application Software）等部件和产品作为价值链的组成要素。

示例 C 显示的是电视节目制作行业的价值链。在日本现有的主要电视台里，大部分节目都是在电视台内部由其自行制作的，电视节目的编辑当然也是在自家电视台进行的。至于电视节目的播出设备，除了电

视塔外，大部分播出机器和播音室（Studio）也都是电视台自己负担的。以私营电视台为例，虽然私营电视台在收入上全部依赖于赞助商的广告，但广告也是电视台自己销售的。这是一个完美的整合型价值链。在服务行业，以产品制造商的各项功能表现的单纯的价值链无法形成。各个行业的价值链往往是不同的。

在任何情况下，建立和维持连贯的整合型价值链都需要花费极大的成本，但是一旦构建成功这种整合型价值链，其便会成为在竞争中令人恐惧的壁垒，成为战胜竞争对手的武器。

给企业带来竞争优势的价值链

价值链这种思路不仅能明确业务和利润结构，通过这种思路，企业还可以分析其业务活动的哪个部分存在优势和弱势，并探索业务战略的有效性和改善的方向。

在企业欲建立竞争优势之际，价值链这种思考模式对其探讨构建竞争优势的手段也十分有效。譬如，若企业要发动价格战，或许就要明确找出产品的哪个部分对客户而言是必备的基本功能，而价值链中的哪个部分可以削减成本，并对该部分进行彻底的成本削减。

如果企业想实现高附加值，就要回答这个问题：在（价值链的）哪个部分能够创造何种价值。此时，在充分考察价值链整体的经济合理性的基础上，企业将资金集中到能够实现高附加值的部分，便可通过差异化而一举确立优势地位。

当管理者试着重新审视以消费者为基点的价值链时，能够发现站在

自己企业的角度无论如何重新审视都没有发现的不合理之处和低效率之处。对企业而言，新发现的地方是必须变革的地方，同时很可能是竞争对手将要瞄准的地方。

让我们从基于价值链的竞争优势的角度来看一看全球计算机行业曾发生的事情吧。尽管个人计算机原是苹果计算机公司推广到世上的产品，但建立个人计算机行业标准并获得巨大成功的是后进入该行业的 IBM 公司。当初，跟苹果公司一样，IBM 公司也是通过自己连贯的价值链开展业务的。但是，为了对抗苹果公司，IBM 公司必须在短期内将产品推向市场，于是不得不重建了自己的业务模式。

首先，在个人计算机的心脏——中央处理器（CPU）上，IBM 公司采用了英特尔公司（Intel）的产品，操作系统（OS）则委托当时还是创业型企业的微软公司（Microsoft）开发。同时，IBM 公司的应用软件使用了莲花软件公司（Lotus）的电子表格软件。通过这种彻底的业务外包，IBM 公司缩短了产品的上市时间。当时，IBM 公司与各家公司不是分散地进行交易。除了产品开发和销售方式，IBM 公司还自行控制包括应用软件在内的所有价值链。结果，IBM 公司的个人计算机业务在极短的时间内便启动起来，并取得了巨大的成功。

不过，在建立了牢固价值链后，IBM 公司此后就遭遇了由成功带来的挫折。为了对抗苹果公司，IBM 公司将规格进行了标准化，并且向其他制造商公开了这些规格，结果促使了很多兼容机制造商进入个人计算机市场。这个潮流弱化了 IBM 公司被人们认为极其牢固的整合型价值链，并促进了制造 CPU 的英特尔公司和制造 OS 的微软公司这类在价

值链中专攻单项功能公司的兴起。

虽然价值链的解体和重建才是本章的主题——解构（Deconstruction），但我还是要先说明：构成解构前提的价值链思考模式是一种极为有效的框架，通过掌握业务整体的流程（价值链），企业便能准确了解建立竞争优势的关键——什么地方是价值链中产生价值最多的地方，什么地方又是浪费价值最多的地方。

什么是解构

解构（Deconstruction）原是哲学用语，含义是“仔细体会文章，找出与已成定论的原来解释不一样的意思”。它的意思是，即便是以往被认为是理所当然的文章解释，从不同的角度重新审视、拆散词语并重新组织，我们也会得到与以往解释完全不同的意思。

与此相同的现象也曾在 20 世纪 90 年代的日本企业里发生。由于全球化、网络化、法规管制的缓和等，以往被视为理所当然的行业常识正在从根本上遭到颠覆。一方面，既有业务模式不再有用而使许多企业的业务消失；另一方面，新业务不断出现又带来了业务创新。

对那些满足于以往业务模式的企业而言，它们的强大竞争对手会在某天突然从难以想象的方向带着完全不同的业务模式进入市场。或者在巨型企业垄断的领域，一些规模虽小却凭借基于新价值组合的新业务模式进入市场的企业，会在转眼之间抢走很多市场份额。正如这句话所述“从与以往不同的角度来重新理解那些被认为理所应当的业务定义和竞争规则，便会产生新的业务定义和新的竞争规则”，商业界的解构正在发生。

20 世纪 90 年代以后，前项所述的那种基于价值链的竞争优势都瓦解了，由于价值链的分解、改组和重建，日本各地都出现了这些现象：行业中出现新业务机会，或过去的业务结构和竞争规则发生改变，行业变得面貌一新。面对这样的大变革，企业该怎么办？针对这个问题，BCG 提出并倡导“解构战略”思想。这里“解构”是指用不同的视角重新审视业务结构，通过分解和重建以前的价值链而创造新的业务结构。

那么，实际上又发生了什么事情？让我们以家电行业为例来看一看。在家电行业中，如图 4-2 所示，以往那种被整合到一起的连续的价值链遭到解体。尽管从消费者的角度来看，价值链的所有链条都在，但是业务结构本身已经发生了天翻地覆的变化。由此，全新的业务或竞争规则便应运而生。

日本家电行业的情况是：松下电器（以下简称松下）、东芝和日立这些制造商们各自拥有自己的系列店（Keiretsu Store）[1]，依靠系列店的渠道力来销售自己的电子产品。松下在日本全国铺设了超过 2 万家的

[1] 系列店（Keiretsu /Store）：隶属于某一集团的连锁店，类似于我国的厂家专卖店、专营店。在我国的电器行业中，与日本的电器制造商系列店最为类似的是珠海格力电器（Gree Electric Appliances，Inc. of Zhuhai）的专营店。另外，“系列”是一种商业集团，日本的六大企业集团——三菱、三井、住友、三和、芙蓉（丸红）、第一劝业（伊藤忠）便是系列集团的代表。.

National Shop[1]。这些制造商开发每件产品，并在自己的工厂里生产，然后在自己的系列店销售，对上、中、下游进行整合，拥有从产品开发、生产到销售的连贯价值链。

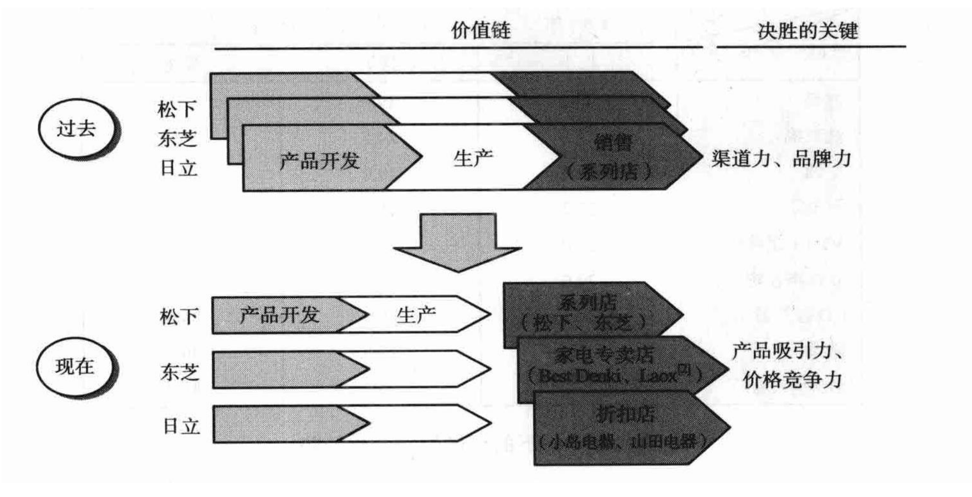


图 4-2　家电行业的解构

在这种竞争结构下，销售额和市场份额的提高，与其说依赖于产品本身的魅力，不如说取决于渠道力或品牌力。这里有一些很有意思的数

[1] National Shop：National 曾是松下公司旗下的商标之一。2008 年 1 月 10 日，松下公司发布信息：将从 2008 年 10 月 1 日起将社名从“松下电器产业株式会社”变为“Panasonic 株式会社”，并将于 2009 年将 National 品牌统一为 Panasonic 品牌。因此，National Shop 也更名为 Panasonic Shop。

[2] Best Denki：成立于 1953 年的日本大型家电量贩店，与比酷电器（Bic Camera）有资本合作关系。总部位于福冈，现在日本国内拥有 530 家店，在海外拥有 38 家店。Laox：1930 年在东京秋叶原地区起家的家电量贩店，2009 年被中国家电连锁巨头苏宁电器并购。

字。图 4-3 显示了过去拥有傲视群雄渠道力的松下市场份额的变化趋势。该公司 1985 年时主要电子产品中大部分产品的市场份额均稳定在 25% 左右。然而，到了 1996 年，这些数字时便发生了很大变化。

产品 \ 年份 / 企业	1985 年	1996 年	
	松下	松下	索尼
冰箱	25.5	19.4	—
洗衣机	24.8	24.5	—
空调	22.1	19.0	—
彩电	27.2	16.5	11.9
VTR（录像机）	25.0	20.2	13.6
立体声音响	20.0	10.2	20.0
CD 播放器	24.2	38.0	39.0
摄像机	—	15.6	40.7
MD 播放器	—	—	41.0

图 4-3　松下的市场份额变化趋势

资料来源：矢野经济研究所《市场份额事典》、日本经济新闻社出版。

这个变化有一个背景：从 20 世纪 80 年代末期到 90 年代，淀桥电器（Yodobashi Camera）、比酷电器（Bic Camera）或者郊外型的小岛电器（Kojima Co.）和山田电器（Yamada Denki）这类家电连锁店[1]接连

[1] 淀桥电器：日本大型电器连锁店，在日本拥有 20 家店。在日本家电连锁行业中，其销售额仅次于山田电器和 Edion 公司。
比酷电器：创立于 1980 年 11 月。按销售额计算，日本排名第 5 的大型电器连锁店。在日本有 27 家门店（2008 年 3 月数据），主要集中在东京附近。
小岛电器：走低价路线的日本大型电器连锁店，成立于 1963 年。
山田电器：日本最大的电器连锁店，创立于 1973 年 4 月。在截至 2007 年 3 月底的年度结算中，其销售额达到了 14 436 亿日元（按照当时汇率计算，约合人民币 949 亿元）。

出现，并开始拥有很大的影响力。因为这些家电连锁店并不是制造商的系列店，所以它们能够采取这种战略：将各制造商的产品集于一堂，以购物的便利性来吸引消费者，并最大化通过流通的效率化来降低成本的优势。在采取这些措施后，这些家电连锁店凭借与以往的电器店模式完全不同的商业模式，向电器行业发动了攻势。当然，在这些家电连锁店里，产品本身有吸引力或者价格有竞争力的产品便会畅销。

很少有消费者不会仅仅因为某产品是著名公司的产品就去购买。结果，松下旗下各种电子产品的市场份额变为 10%～40%，差异非常大。各产品的市场份额排名也是如此，既有排名第 1 的产品，也有连前 5 都进不了的产品。

我们将这种给行业带来与以前不同的游戏规则的、使既有行业秩序瓦解的市场玩家称为“解构者”（Deconstructor）。“解构者”这个称呼有“促进解构的人”的意思。对过去的整合型企业和行业而言，解构者的出现会成为一个巨大的威胁。

由于家电行业的业务模式变成了家电连锁店拥有话语权的业务模式，因此决定产品市场份额的因素也从品牌力和渠道力变成了纯粹的产品吸引力和价格竞争力。这就是在家电行业中发生的解构。由于解构的出现，家电行业的业务结构本身也发生了变化。

解构的 4 种模式

致使解构出现的主要原因，大致可以分为以下 5 种：

- 随着经济的成熟化，原来的商业模式走到了极限。

- 企业竞争和消费者自身开始全球化。
- 市场、法规管制开始出现缓和趋势。
- 融合计算机和网络的信息网络发达。
- 信息网络的发达带来了信息的新经济效益。

无论处于以上哪种情况，企业都必须对新的业务模式和实现该模式所需的新的组织结构、新的交易形态、与消费者间的新关系等新的竞争规则采取应对措施。日本企业以往所拥有的固有整合型系统已不再有效。

不过，虽然解构对现有业务是一种威胁，但它同时是创造新业务的机会。通过分析一些通过解构取得成功的企业，BCG 得出了解构主要存在 4 种模式的结论（见图 4-4）。

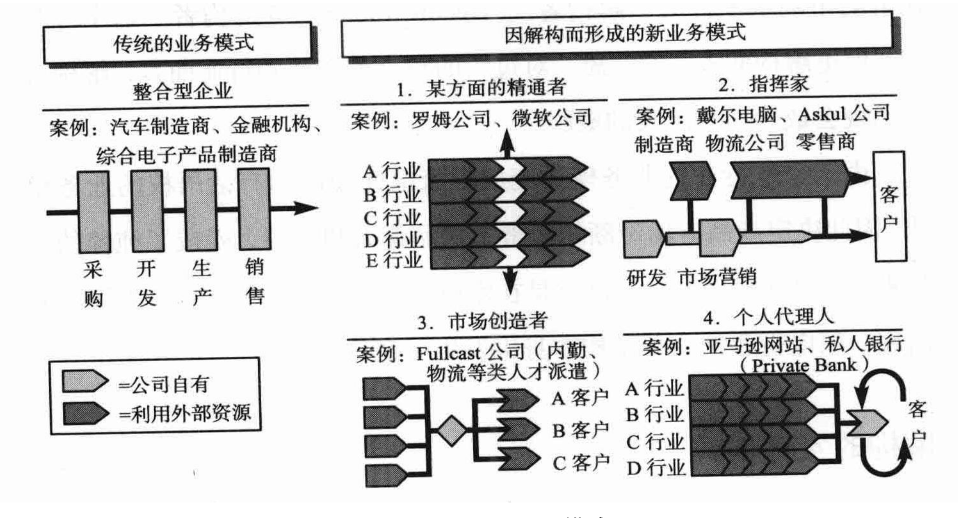


图 4-4 解构的 4 种模式

我们将以往那种传统的业务模式称为“整合型模式”。在这种模式

下，企业拥有所有功能来为客户提供产品和服务。这种模式不仅仅限于前文提到的家电制造商，汽车制造商或以银行为代表的金融机构也属于典型的整合型企业。以银行为例，银行以客户存款的形式来筹措资金（采购），开发自己的产品（如贷款），然后在各分行进行营业活动及销售，运用计算机系统进行金融交易，所有的一切活动都是银行自己进行的。与这种传统的“单干主义”形成对比的是，解构的市场玩家们通过以下4种模式，建立了极为崭新的业务模式。

- 某方面的精通者（Layer Master）。
- 指挥家（Orchestrator）。
- 市场创造者（Market Maker）。
- 个人代理人（Personal Agent）。

下面，我们来看一看这4种模式的特征。

某方面的精通者（专门化企业）

所谓某方面的精通者，就是专注于价值链中的某链条，并在该链条部分具有压倒性力量和地位的市场玩家。它采取的战略是：在以往那种连贯的整合型价值链被分解为多类因素时，通过专注其中的某类因素而获得强大力量。个人计算机行业的英特尔和微软等是这种模式的典型企业。

指挥家（利用外部功能的企业）

指挥家是一种在某类因素上拥有强大力量的市场玩家通过控制分散的价值链整体来为客户提供整体价值（Total Value）的模式。虽然这种模式也是汇总整体，但它与整合型模式不同。它采取的战略是：自己

不拥有所有的价值链，只拥有核心功能，其余部分则利用外部资源，通过这种方式向客户提供整体服务。举例而言，戴尔仅保留对客户进行市场营销的功能和附随在市场营销功能下的订单接发功能、产品组装及服务功能，而部件的采购、制造及产品配送均充分利用外部资源。

市场创造者

市场创造者是在已有价值链上打破一个缺口后进入，并在该缺口上创造新市场的玩家。这是一种连接价值链的上下游、建立比以往效率更高的流程来获取利润或替换原来玩家的竞争方法。在当前的工作流程存在浪费（Muda[1]）和需求没有得到满足的情况下，它是一种极其有效的战略。在流通尚不完善的行业和流通效率低下的行业容易出现这类玩家。举例来说，从事二手车销售的格利佛公司[2]和从事内勤、物流等类人才派遣的 Fullcast 公司[3]等属于这一类型的公司。

个人代理人

传统的商业模式是由产品和服务的提供者创造出来的，与此相对，创造立足客户立场的业务模式的就是个人代理人。如果用日语来表述的

[1] Muda：作为丰田生产方式的核心内容之一而为世界所知。丰田生产方式对 Muda 的定义是不能提高附加值的各种现象和结果。

[2] 格利佛公司（Gulliver International Co. Ltd.）：一家日本二手车销售巨头。该公司已进入中国市场，并在中国设立子公司概誉企业管理咨询（上海）有限公司。其英文网页为：http://www.glv.co.jp/company/en/。

[3] Fullcast 公司：一家日本人才派遣公司。其英文网页为：http://www.fullcast.co.jp/e_index.html。

话[1]，“个人代理人”就是“购买代理人”。它是代理人的一种，在概念上与以往所说的“销售代理人”完全不同。个人代理人不是以企业为中心来促进产品的普及，而以客户的需求为中心，为客户购买产品、收集和选择信息提供支援。

即使消费者买一台个人计算机，也往往会为选择所困扰——都有哪些机型，这些机型各自具备什么样的功能，怎样联上因特网，甚至还会出现选哪种打印机比较好的困惑。此时，如果有对产品和服务了如指掌的人来代替消费者思考并为其提供最佳组合和最便宜的购买方法，消费者就会毫不犹豫地购买。而这就是个人代理人的战略。关于保险和金融产品，最近出现了很多的理财规划师（Financial Planner）。他们从事的工作是设计符合个人需求的产品，就这个意义而言，虽然其思路是个人代理人式的，但因为他们提供的产品只是某家公司的产品，所以他们终究还是供给者（企业）的代理人。而在后面将要谈到的亚马逊网站（Amazon.com），与其将其看做是网络书店，或许不如将其看做是作为个人代理人的书籍销售企业，这样有助于我们深入理解其业务模式的本质。

[1] 在日语中，“个人代理（Personal Agent）”一词是用外来语（源自国外，特别是欧美国家的语言）来表述的。所以才会有作者的“如果用日语来表述的话”的说法。

解构的案例

某方面的精通者

WINTEL

作为“某方面的精通者”的经典案例，这里列举的是计算机行业的解构者——“WINTEL”。这个将“Windows”和“Intel”两个词组合起来的生造词，已经变成了彻底改变计算机行业的业务结构的代表性词语。正如前文所述，直到 20 世纪 80 年代中期，在计算机行业中，以 IBM 公司为代表的整合型企业（即从产业链的上游到下游全部由自己做的玩家）都拥有强大的实力。

如图 4-5 所示，在 1985 年 IBM 公司从 CPU、集成电路（Integrated circuit，IC）、内存卡等部件开始到 OS、应用软件为止，所有的部件都是自己生产的。不用说，组装也是 IBM 公司自己进行的，销售渠道也一样——IBM 公司通过连锁的专卖店进行销售。

当时，人们认为：因为计算机原本是专业性很强的产品，所以一般的渠道卖不动。然而，正如前文所述，IBM 公司在转换业务模式后，促使微软和英特尔在 20 世纪 90 年代成长为强大的“某方面的精通者”，进而引起了行业结构的大变革。由于“WINTEL”的出现，首先在 CPU

方面，英特尔公司确立了近乎垄断的地位；而在 OS 方面，微软的 Windows 系统也傲视群雄。虽然最近 Linux 等开源操作系统软件开始威胁 Windows 的地位，但是基本上，进入 90 年代后，Windows 便取代了 IBM 操作系统而成为 OS 的行业标准（De Facto Standard）。

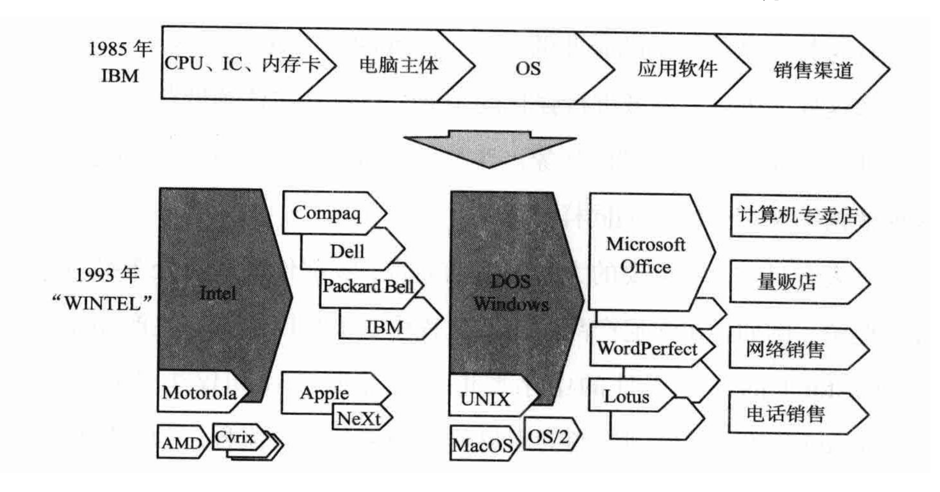


图 4-5　某方面的精通者

另一方面，虽然计算机组装制造商还在进行计算机组装，不过，对于计算机中的应用软件，它们则开始采用不同软件商的产品。连专注于 OS 的微软也接连推出了一些应用软件。

现在，让我们把目光转向销售渠道，街头的电器店自不用说，在包括折扣店、超市等所有的销售渠道，不卖计算机的商店变少了。认为计算机销售只能通过具备专业知识的销售人员进行销售的人也不再有了。由于产业链解构，对消费者而言，计算机变成了一种触手可及的商品。

在某方面精通的零部件制造商

对于在计算机行业发起解构革命的“WINTEL”（微软和英特尔），英特尔是制造 CPU 芯片的零部件制造商，而微软是软件这种零部件的制造商。这些零部件制造商在传统价值链的某个领域建立行业标准，成为所有与其产品有关系的企业的一种不可或缺的存在。

像这样，在某一领域进行强化的企业，随着其在该领域获得领先地位，甚至还能对其他领域的玩家产生影响。在日本的电子产品行业中，这种解构案例产生的影响同样显著。

过去在日本，对主要的大型制造商而言，零部件制造商处于绝对弱势的地位。例如，在索尼产品的制造过程中，很早以前就有生产晶体管（Transistor）的部分零件的中小型电子产品制造商和仅生产连接器（Connector）的零部件制造商为索尼处理一部分工作流程，为索尼从事补充性的工作。然而，这些零部件制造商掌控行业标准，即使对主要的大型制造商也有话语权，在以前是无法想象的。

不过，20 世纪 90 年代以后，精通某方面的优秀零部件制造商在盈利能力上超越主要的大型制造商，这种解构浪潮侵袭了日本电子产品行业。

图 4-6 比较了日本主要的电子产品制造商和零部件制造商截至 2003 年 3 月的年度合并报表中的利润率。一目了然，日本领先的主要电子产品制造商的营业利润率在 2%左右，与此相对，零部件制造商则获得了 20%以上营业利润率。在这个比较中，传统的整合型企业遭遇惨败。控制设备制造商基恩士公司（Keyence Corporation）、大规模集成电

路（Large Scale Integration，LSI）制造商罗姆公司（ROHM CO.，LTD.）、连接器制造商广濑电机公司（HIROSE ELECTRIC CO.，LTD.），或者万宝至马达公司（MABUCHI MOTOR CO.，LTD.），在这里出现的零部件制造商身上完全没有那种被大型制造商欺凌、不赚钱的弱者形象。

整合型企业

企业名称	营业利润率（%）	净利润率（%）
富士通	2.2	▲ 2.6
日立	1.9	0.3
东芝	2.0	▲ 0.3
三菱电机	1.7	0.3

某方面的精通者

企业名称	营业利润率（%）	净利润率（%）
基恩士公司（控制设备）	45	25
罗姆公司（LSI）	27	18
广濑电机公司（连接器）	30	17
万宝至马达公司*	25	15

图 4-6　电子产品行业的利润率

*2002 年 12 月期。
资料来源：各公司决算报告。

这些零部件制造商共同的成功关键因素包含 4 个：

- 专注于特定的产品领域。
- 在专注的领域占有高市场份额。
- 由于不是特定的成品制造商，因此能够给各家成品制造商供货（这些零部件制造商是独立的，与成品制造商没有所属关系）。
- 即使对海外的成品制造商也拥有销售能力。

因为以上原因，反而出现了成品制造商的新产品开发委托蜂拥而至的现象。而且，因为是向多个制造商供货，这些零部件制造商便无须屈

服于某些特定订货人的降价要求和不合理订单。如果这些零部件制造商在全球范围内拥有客户，那么它们对特定国家和地区经济衰退的抵抗力也会增强。

虽说如此，但如果就此认为零部件制造商作为“某方面的精通者”推出新的业务模式并盈利，那也并非如此。现在很多零部件制造商仍然作为分包商在近期的经济衰退中艰难地运营。只有那些在某方面精通的企业才能在业界发起解构，并确立凌驾于缺乏灵活性的大型制造商之上的优势。

指挥家

戴尔的战略

指挥家的代表性例子是戴尔。如前文所述，计算机行业是一个微软和英特尔这类“某方面的精通者”发动解构的行业。在 20 世纪 90 年代后期，凭借与“某方面的精通者”完全不同的模式而发动新解构的企业就是戴尔（见图 4-7）。

戴尔的业务特点有 3 个：自己不生产任何零件、接到客户订单后开始组装计算机和直销。对于畅销产品，与事先大量地准备产品库存并通过流通商进行销售的其他计算机制造商相比，戴尔在上述几个方面上采取了不同的方式。戴尔模式的优势可分为 3 个方面：

- 通过直销削减流通成本。
- 提供满足客户需求的定制产品。
- 通过不持有产品库存削减存货成本。

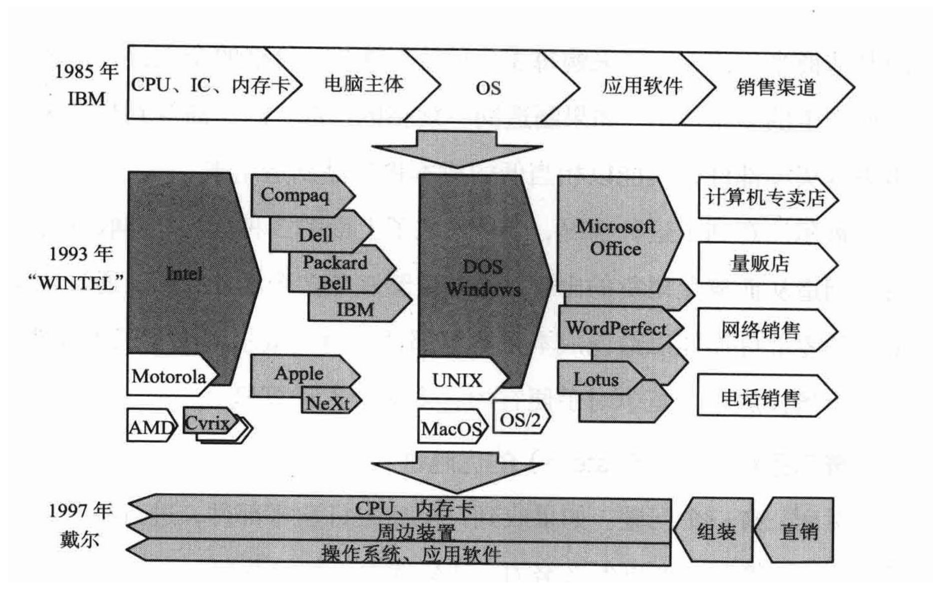


图 4-7 戴尔的"指挥家模式"

实际上，对客户而言，个人计算机这种产品存在 3 种浪费（Muda）。第 1 种浪费是存货成本。由于个人计算机的型号变化周期非常短，即使新型号开始销售后，过不了多久也会变成旧款。一旦个人计算机的型号变旧，只要制造商不进行大幅降价，产品就卖不动。而即使降价也卖不掉的旧型号便会被制造商废弃处理。对制造商而言，即使卖剩下来的东西也是花了制造成本的，所以制造商必须在什么地方把这些成本回收回来。而这部分的成本从一开始就被转嫁到新型号的价格里，对客户而言，被转嫁的成本便成为多余负担。第 2 种浪费是个人计算机中的多余功能。即使消费者认为计算机带了一些不需要的功能，但因为这些功能全都包含在一整套的计算机里，所以消费者便不得不整套整套地购买。当然，即便是不必要的功能，消费者也得掏钱为其埋单。而第 3 种浪费是

因制造商半年或1年前采购每3个月就下跌30%价格的个人计算机零部件而产生的多余成本。如果制造同一规格的产品，制造商等到最后关头再去购买零部件，就能以相当低的成本将产品制造出来。

戴尔注意到了这种情况，于是采取了上面的3种战略，即收到订单后再制造从而避免尾货的出现，通过定制避免多余功能，以及通过购买最新的零部件而能以最低成本采购零部件。由此戴尔解决了三重浪费，并向市场投放了比竞争对手便宜的、多的个人计算机。

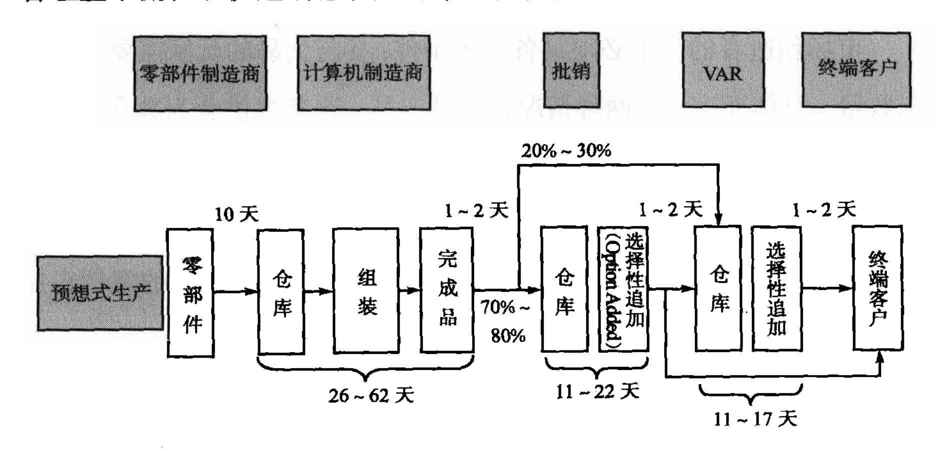
戴尔系统（Dell System）的优越性

然而，有一个问题。如果收到订单后去订购零部件，进行组装，然后销售，不管制造商再怎么努力，到交货为止都得花费一个月左右的时间。如果是店面销售，只要有库存，客户当场就能买到并带回家。交货的延误是致命伤。于是戴尔独有的系统便应运而生，它才是堪称“指挥家模式”（Orchestrator Model）精髓的部分。

戴尔自己处理的部分仅仅是直销和组装，其他部分都是通过外包来制造个人计算机。收到订单后，只要当天生产、次日配送，客户等待的时间便可缩短到最低限度。而要实现这一点，零部件制造商的贡献比什么都重要。

首先，关于交货期，戴尔建立了一个体系：它与特定的制造商交易，并与其约定订购一定数量的产品（零部件），使其将戴尔的订货排在最优先位置。同时，戴尔还提前解决零部件间的兼容问题。这么做的结果是戴尔订购的零部件及时送到——“戴尔系统”诞生了。通过这种彻底的价值链管理（Supply Chain Management，SCM），戴尔建立了指挥并

管理整个流程、快速响应客户订单和低价供货的机制（见图 4-8）。



处理、库存时间（以工作日为基准）

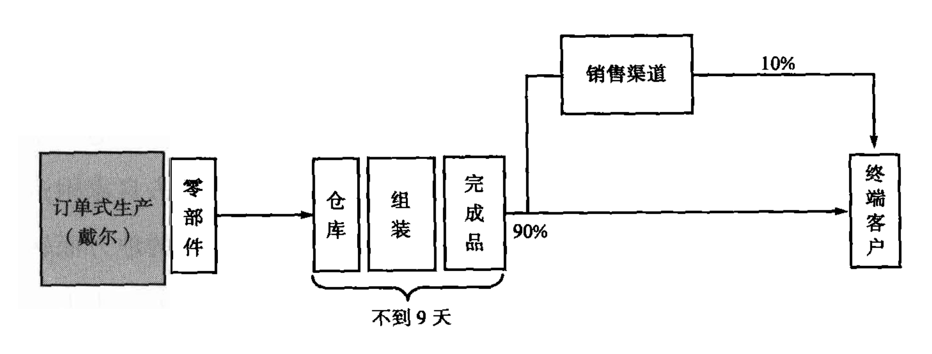


图 4-8 戴尔式订单生产的优越性——流程和时间比较

注：零部件制造商是指硬盘制造商等。VAR（Value Added Reseller，增值转销商）是指购买现成的计算机和软件，在此基础上增加附加值进行销售的公司。

资料来源：BCG 分析。

市场创造者

市场创造者的产生必须具备一个条件：参与交易的玩家需要达到一定数量。具体而言，有两种情况：一是产品、服务提供者为数众多，企业将这些产品、服务的提供者聚到一起会产生价值；二是客户非常多且分散，将这些客户聚到一起会产生价值。在此前仅限于某地区或某国家的交易拓展到全国或全球时，往往这种模式能有效发挥作用的案例也比较多。

有一个词叫做“分散型业务”。它是指只能在某地区交易的业务和分散地在各地交易的业务。因此，在分散型业务上，规模经济不起作用。例如，荞麦面店的外卖就是很好的案例。在自动化的大厨房里大量地制作荞麦面是可行的。然而，如果荞麦面店要外送做好的荞麦面，那么其能够外送的区域范围会自动地被限定。因为只能在限定范围内提供荞麦面，所以荞麦面生意只能成为地区分散型业务。

像这种服务范围被限定、在全国各地零散分布的业务，出人意料地多。二手车市场也属于这种情况。如果客户要卖车，只能去自家附近的二手车店卖。他们不会为了找到能出最高价购买自己车的地方而转遍全国的二手车店。而买车的人转到附近的二手车销售店去买也很正常。

同样，房产中介业务也是分散型业务。客户想出租房子的时候，就会委托附近的房产中介帮忙找；而在找房子的时候，也会到目的地车站前的房产中介那里多方询问。下面，让我来介绍两个在原来属于地区分散型市场的出现强大的市场创造者进而发生解构的案例。

Recruit 公司[1]《住宅信息周刊》的冲击

第一个是 Recruit 公司发行的杂志《住宅信息周刊》引起住宅市场解构的案例。

如上文所述，住宅及公寓的交易主要是以当地的房产中介公司为中心进行的。如果有人想找房子并发现了自己喜欢的房子，那么他必须与当地的房产中介直接进行价格交涉。此时，实际上外行的人无法判断该房产的合理价格究竟是多少。这是因为只要没有大量地走访该房产附近的房产中介、没有看大量的房产，外行人很难获得信息以了解附近的房产价格、以什么价格进行交易，以及那处房产原来的购入价。

搅动这个不透明住宅市场的就是《住宅信息周刊》。该杂志带来的机制是以往该行业所没有的。首先，在杂志上登载房产信息的手续费采取定额制，从房产中介那里按照一处房产收取一定费用的定额制。因为该杂志在市场上出售，所以人们也只要花几百日元就能买上一本。为了能够比较各个房产，该杂志以同等条件刊登了从最近的公交车站到该房产的所需时间、房产面积、房间布局及房龄等情况。客户在拜访房产中介前，先看一看这本杂志，列出自己中意的房产，然后联系登载该房产信息的房产中介，最后参观该房产。

---

[1] Recruit 公司：以人力资源服务业务起家、提供多种信息服务的日本大型信息服务商，是日本最有影响力的公司之一。自 1960 年当时尚为东京大学学生的江副浩正创立该公司以来（创立时社名为：大学新闻广告社），人才辈出，在日本的各个行业里都有出身自 Recuit 公司的有影响的人才。该公司在中国的人才招聘网站前程无忧网（www.51job.com）持有服务。

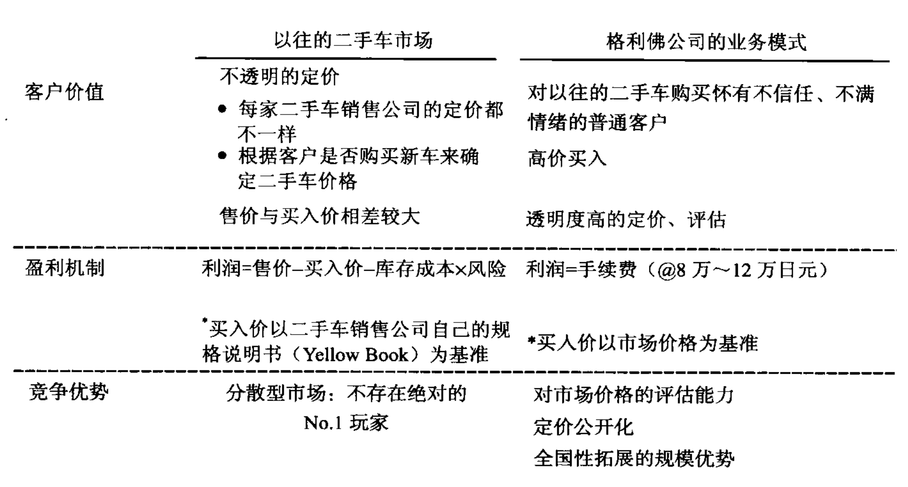
对客户来说，这种住宅信息杂志的出现给他们带来的最大变化是，他们知道了过去对外行人而言无法判断的行情。而对房产中介来说，最大的变化则是因信息公开而形成了明确的行情。现在，客户利用《住宅信息周刊》，除了选择房产，还可以核查××地区的房产价格。虽然房产交易并不是在《住宅信息杂志》中进行的，但因该杂志的出现而在客户和房产中介之间形成了一个以往并不存在的市场。就这个意义而言，《住宅信息杂志》堪称是与市场创造者相当的玩家。后面我们将要谈到，现在同样的服务也在因特网上提供，这进一步提高了客户的方便度。

二手车市场中的格利佛公司

同样，在二手车市场上也出现了采取市场创造者式战略和业务模式的玩家。其中一个案例就是格利佛国际公司（以下称格利佛公司）（见图 4-9）。

以往二手车市场的定价非常不透明。针对这种情况格利佛公司采取提高定价透明度、高价买入二手车的战略，发动了攻势。格利佛公司能够做到高价买入二手车，是因为它引进了与以往的二手车销售公司完全不同的盈利机制。

在以往的二手车市场上，二手车销售公司是这样定价的：在二手车的买入价格上加上库存成本和库存风险的合计金额，并参照二手车售价行情预留一定利润。因此，压低买入价格相当重要。二手车销售公司可以低价买入高价推销，不会买那些看上去难卖的二手车。而判断二手车是否容易卖，就是二手车销售员的本领所在。



	以往的二手车市场	格利佛公司的业务模式
客户价值	不透明的定价 • 每家二手车销售公司的定价都不一样 • 根据客户是否购买新车来确定二手车价格 售价与买入价相差较大	对以往的二手车购买怀有不信任、不满情绪的普通客户 高价买入 透明度高的定价、评估
盈利机制	利润=售价–买入价–库存成本×风险 *买入价以二手车销售公司自己的规格说明书（Yellow Book）为基准	利润=手续费（@8 万～12 万日元） *买人价以市场价格为基准
竞争优势	分散型市场：不存在绝对的 No.1 玩家	对市场价格的评估能力 定价公开化 全国性拓展的规模优势

图 4-9　格利佛公司的业务模式

与这种定价方式相比，格利佛公司对定价的定义很简单——利润=手续费。格利佛公司建立了一种基本上以买入价出售二手车而自己收取手续费的业务模式，从而进入了二手车中介行业。

对二手车销售公司而言，以往的二手车交易，价格越不透明就越能赚取利润。对于前来卖车的客户而言，他们不知道哪些二手车将以什么价格出售的信息。反过来，对于前来买车的客户也一样，他们同样不知道二手车销售公司当初是以什么价格买入该车的。之所以二手车销售公司这么做，是因为这有利于它们低买高卖。二手车销售公司拥有充分信息，而客户则得不到信息。这种信息的不对称就是二手车销售公司的利润源泉。

不过，因格利佛的出现，一个极其透明的新市场出现了。在这个市场上，所有人都知道价格是怎么计算出来的。与前面提到的《住宅信息

杂志》一样，通过公开市场信息，格利佛公司自己创造了一个市场。同时，它为客户提供了一个良好的环境，客户不用担心二手车销售公司会为了谋取不合理的利润而抬价，从而能够放心地进行交易。这种环境机制的形成源于手续费。格利佛公司与前来卖车的人商量好价格，并将该价格在店内公布。在该二手车实际出售时，格利佛公司将从原车的所有者那里收取手续费。这就是格利佛的业务模式。该公司的业务模式不仅有助于企业通过公开价格进行市场开拓，而且作为一个与以往完全不同的、将一个分散型市场的二手车业务拓展到全国并取得规模效益的业务模式，它也引发了市场解构。

个人代理人

亚马逊网站的愉快购书机制

最后，我们来看一看个人代理人的案例。谈到个人代理人，最容易理解的就是亚马逊网站（以下称亚马逊）（见图 4-10）。

可以说，亚马逊就是因特网上的书店。亚马逊的最大特点是使用因特网这种技术，消除客户以前存在的在图书购买上的潜在不满。

以前，在买书时，如果客户想读书就不得不去书店，而如果没时间，那么就难以成行。有的时候，由于附近没有好的书店，客户在附近的书店里找不到自己想买的书。而且对想买书的客户来说，经常会发生以下情况：打算买，偏偏价格又高；想把书带回家却又因为书重而感到不方便。这种不自由在买书的过程中随处可见。即使人们把书买回家后，开始读书，被内容打动，想发表感想，却找不到可以倾诉的对象。另外，

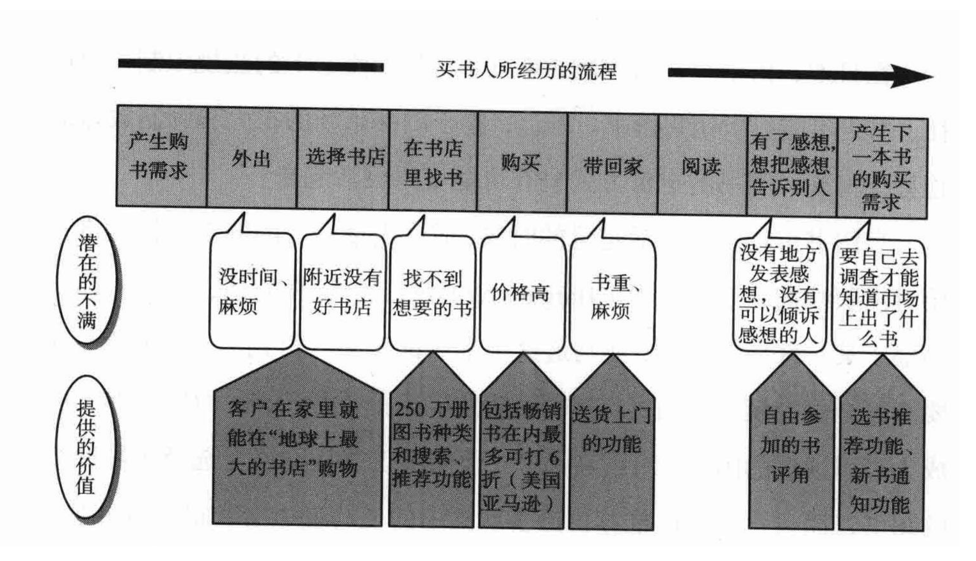


图 4-10 亚马逊的解构

人们很难知道接下来什么书会在何时出版。建立通过因特网消除所有不满、贴心关怀客户服务体系的就是亚马逊。

书店正是一种分散型业务的一个典型。由于受条件限制，它承担不了大量库存。亚马逊利用因特网这种沟通手段对库存进行综合管理，从而使丰富的产品储备成为可能。亚马逊建立了高级的检索系统，介绍畅销书，设立购书者自由参与的书评角（Review Corner），还利用客户的购买记录为单个客户提供特别的产品推荐[1]。通过满足客户的潜在需求，亚马逊大幅提高了图书销售量，这就是亚马逊成功的关键。

[1] 在中国大陆，亚马逊（卓越网）尚未实现针对单个客户的购买记录来推荐产品的功能。

在日本，由于存在著作物再贩卖制度[1]等流通上的法规限制，出版社、书店不能打折销售图书。不过，鉴于旧书市场的扩大和管制放宽的趋势，将来，图书的定价方式也有可能变得灵活起来。

当图书市场能够灵活定价的时候，或许大量进货的图书销售店将开始对出版社拥有议价能力（Bargaining Power）。那样的话，相对于那些局限于某一区域的书店，亚马逊这类书店的优势将得到进一步发挥。只要能以全国规模进行图书订购，书店便能压低进货价格，而这一点又将成为吸引读者的因素。对读者而言，他们不仅能从网络上选择大量种类的图书，而且，向自己推荐自己喜欢图书的亚马逊也会变得不可或缺。当我们将这些因素纳入考虑范围时，拥有个人代理人的功能隐藏着提高价值链整体效率的可能性。

亚马逊的成功，并不是仅仅因为它使用了因特网，而是因为它创造了从站在企业立场上提供产品转变为站在客户立场的愉快购物机制。

[1] 著作物再贩卖制度：出版社决定书籍和杂志的定价、零售书店以定价销售图书和杂志的制度。

基于解构的战略构建

发生解构的行业结构

解构发生的契机或背景，大致可分为两个。第一个契机是非常强大的整合型（Integrator）玩家存在于控制整个行业的市场之中。在这种市场上，大型制造商建立了以自己为中心的牢固的业务模式，但很多时候没有建立高效、合理的价值链。在这种情况下，虽然市场进入壁垒很高，一旦由于某种机会而促使该壁垒降低，那么解构者就有机会进入该市场。此时，通过站在客户立场上的个人代理人型业务模式，玩家成功进入市场的概率较高。针对竞争对手的阿基里斯之踵（致命弱点）展开攻势的“某方面的精通者”，成功的可能性也很大。

解构发生的第二个契机是存在一个原本有一些不合理、无效率因素的行业或市场。解构者针对那些特别对客户而言的存在不合理和不合逻辑的地方展开攻击。对那些想买计算机的客户而言，如果一家店只经营 IBM 计算机而另一家店只卖东芝计算机，就太不合理了。家电产品也是如此，对因为要买吸尘器想多看一些品种的客户而言，只出售 National 产品的松下专卖店（National Shop）是不合理的，同时，客户还要忍受店方推荐吸尘器以外的电视和摄像机产品等，这也是不合逻辑的。类似

于量贩店的解构者们，通过提供符合客户需求的服务，对这些地方展开攻势，便可大举推动解构的进行。

强迫客户接受“不合理”的典型是管制性行业。管制本来是为了制约那些如果单靠市场规则便会给社会和客户带来恶劣影响的危险产物。然而，在大部分情况下，形式化的管制已成为某些特定玩家的保护伞。因此，在这些管制行业形成了让客户和其他玩家蒙受损失的行业结构。在这种市场上，一旦放宽管制，就很可能发生行业解构。在金融、通信、医药品等管制严格的行业中，每次管制放宽，新玩家就有新机会。

作为引发行业解构的契机，紧随在管制放宽后面的重大因素是技术革新。因新技术的出现，成本的构成和成本的相对优势会发生变化，市场上便会产生这种变化：过去不可能有的流程和不同于过去的做法反而变得更有效。此时，传统的价值链开始崩溃，而解构则很可能获得大的进展。因特网就属于这种情况。在既没有因特网也没有送货上门服务的20 年前，亚马逊这样的业态是无法想象的。而由于因特网技术的革新和快递公司技术的改善，以及管制的放宽，产品的成本结构便骤然改变了。

顺便提一句，即使说“技术革新”，成为解构契机的也并不一定仅仅是新技术。即便是现有的技术，如果在该技术中包含创新的想法，就可能引发解构。譬如，虽然外送比萨对餐饮行业而言已成为有威胁性的解构者，但外送比萨并不是新技术的革新，而是基于电话和自行车的革新，进一步将雇佣形式和作业流程的标准化组合起来，便创造了新的业态。

必须注意什么人、从什么方向攻过来

虽然解构可能在各种各样的条件下发生，但是，实际引发解构的是哪些玩家杀过来呢？它们是一些没有现有束缚的玩家。具体来说，我们能够列举出以下几类玩家：外资企业；行业外来者；创业型企业；转型的现有玩家（见图 4-11）。

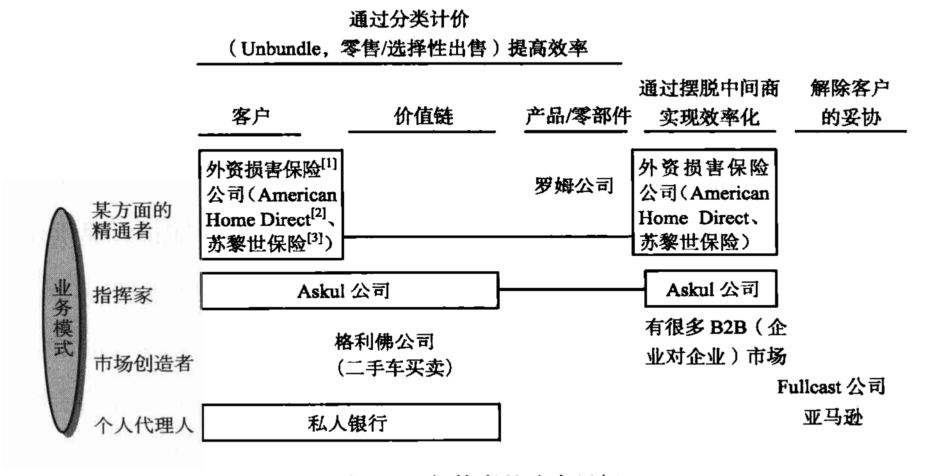


图 4-11　解构者的攻击目标

关于外资企业玩家，在欧美已取得成就的企业正接连加入到解构运

[1] 损害保险：补偿因意外事故而发生损害的保险，包括火灾保险、海上保险和汽车保险等。在中国，与“损害保险”对应的概念应该是“财产保险”。

[2] American Home Direct：美国国际集团（American International Group，AIG）旗下的保险公司。美国国际集团是一家全球领先的保险和金融服务集团。

[3] 苏黎世保险：苏黎世金融服务集团（Zurich Financial Service）旗下的保险公司。苏黎世金融服务集团是一家位于瑞士苏黎世的以保险为核心业务的金融服务机构。

动中来。虽然日本的制造商在海外市场正进行着激烈的竞争，但另一方面，金融业和流通等行业的国内市场则因受管制保护、受益于传统的商业惯例而没有直接遭遇激烈竞争。外资企业将目标锁定在这类市场上，正以本国的成功模式为武器向该市场进攻而来。这些外资企业在日本原本就没有很深的基础，当然也没有什么可失去的。可以说，没有羁绊的外资企业正是来势最猛的解构者。

同时，进入其他行业的企业也在增加。谈到这类企业，人们会想到索尼进入生命保险行业的例子[1]。但当时的常识是：生命保险（人寿保险）的销售是由女性销售员和市场行情决定的，是一种依靠人海战术的"恳求型销售"。与这种常识相反，索尼生命保险则聘用了很多男性销售员。作为保险专业人士，这些男性销售员向客户提供保险知识，提供从满足客户需求的保险设计到资产管理的建议。通过采取这种销售方式，索尼的男性销售员们给生命保险行业带来了相当大的冲击。索尼生命保险的这种方式完全可以说是一种"个人代理人"的方式。在进入其他行业时，不被所进入行业的常识和常规所束缚就是成功的关键。

创业型企业也是一种强大的解构者。这类企业包括改变旅游行业的

[1] 索尼公司于 2004 年成立了索尼金融控股公司（Sony Financial Holding Inc.），并通过该金融控股公司整合了旗下各家从事保险及银行业务的子公司。该金融控股公司后于 2007 年 10 月在东京证券交易所实现了 IPO（首次公开募股）。进行生命保险（人寿保险）业务的索尼生命保险株式会社（Sony Life Insurance Co，Ltd）成立于 1991 年，其前身为索尼与美国保诚生命保险公司（Prudential Life Insurance）于 1979 年合资成立的索尼保诚生命保险株式会社。

HIS[1]（某方面的精通者）、变身为照相 DPE 店[2]的 Plaza Create 公司（某方面的精通者）、创造出大头贴这种畅销产品的 Atlus 公司[3]（指挥家）、通过利用 CVS（便利店）而改变游戏软件流通方式的 DigiCube 公司[4]（某方面的精通者）等。这些作为解构者的创业型企业的优势同样在于：① 没有什么可损失；② 想法没有被既有行业的常识所束缚。

"转型的现有玩家"是今天最迫切需要的一种解构者。因为它是同一行业出来的解构者，一旦超越了竞争对手，竞争对手将很难与之对抗。在国外，也有很多像 IBM 公司这样成功主动进行解构的大企业。

任何企业都应该仔细观察自己所在行业的什么地方可能发生解构，并在此基础上密切注意可能实现该解构的玩家。此时，切不可忘记：解构者将会使用与自己完全不同的游戏规则挑起竞争战火。

---

[1] HIS：日本最大的旅行社，以廉价机票为其最大卖点。根据其截至 2007 年 10 月的年度结算报告，其销售额高达 3 620 亿日元（根据当时汇率计算，约合人民币 235.8 亿元），营业利润为 63 亿日元（约合人民币 4.1 亿元）税后纯利为 45 亿日元（约合人民币 2.9 亿元）。其英文主页为：http://www.his.co.jp/english/。

[2] 照相 DPE 店：DPE 是 Development（胶卷显像）、Printing（打印）、Enlargement（扩大）三个词语的缩写，可以将其理解为"传统照片冲印店"。DPE 是日式英语，在英语世界里并不通用。自 2000 年前后，随着数码相机的普及，DPE 市场迅速缩小。在中国大陆，曾因"98 协议"而取代富士胶片而成为中国传统民用影像市场王者的柯达公司受此变化的影响最大。

[3] Atlus 公司：日本一家主要经营家用游戏软件及设备的公司。

[4] DigiCube 公司：总部位于日本东京的一家游戏软件销售公司，成立于 1996 年 2 月，1998 年实现 IPO，2003 年申请破产保护。2003 年，该公司曾销售 242 万套游戏软件，销售额亦达 228 亿日元（约合人民币 15.6 亿元），但因预计 2004 年将约亏损 27 亿日元而提出破产保护。

成为解构者的 4 个条件

那么，上面谈到的最难的转型的现有玩家，要想成为解构者，有什么方法呢？下面，我试着列出了现有玩家成为解构者的 4 个条件。

- 自我否定。
- 挑战常识。
- 利用他人力量。
- 加快决策速度。

首先，自我否定很重要。自我否定的困难在于，企业必须否定过去的成功模式，否定过去建立的业务模式。自我否定伴随着痛苦。企业必须用下面的这种视角冷静地进行自我分析：搞活现有的客户基础，真的能带来将来的竞争优势吗？依靠与长期合作的供应商建立的价值链，能够战胜进入这个价值链的其他企业吗？同时，企业必须明白：一切都必须从这种分析开始。而且，对企业来说，关键的是要仔细观察企业目前的业务活动秩序和业务活动的依据——行业秩序中是否有不合理的地方。

与自我否定同等重要的是挑战常识。企业本来就是需要通过自身行为经常持续地挑战常识。然而，遗憾的是，很多企业已经失去了这种持续挑战常识的姿态。在日常生活中，人们也有很多“如果做到 × ×，社会就会改变吧”这类的想法。前面谈到的戴尔公司就是一个很好的例子。如果接受订单后再订购零部件进行组装，消除了 3 种浪费，但是这样做会使交货期耗时长达一个月——这是当时的常识。怎样做才能改变（打

破）这种常识呢？在数日内将产品送到客户手中，又该怎么办？戴尔公司对这些问题进行了深入的思考，终于建立“戴尔系统”。因此，为常识所囿的传统的思考模式是无法产生创新想法的。

第 3 个条件是利用他人力量。在很多情况下，企业自行整合所有价值链未必能给客户带来附加值。若企业想实现颠覆常识的定式大转变，就很难自己控制一切。企业必须明确定义价值链中各个链条（功能）的作用、经济效益及其对业务的贡献度，必须彻底地弄清楚真正必要的链条（功能）是什么，在什么地方需要利用他人的力量。

第 4 个条件是加快决策速度。跟新产品开发一样，若企业想通过新的业务模式建立优势，在速度上就要比他人快，这一点极为重要。如果企业自己不主动制定新游戏规则，那么企业将不得不遵守他人制定的新游戏规则。若企业想成为解构者，就必须认识到：用以往的决策速度开展业务，会错过很多机会。

变化就是机会。在将来的网络社会中，解构将会越来越多、越来越频繁。在这种认识之下，企业必须不断进行破坏与创造。

另外，在第 7 章“时间优势：基于时间的竞争”中，我也将对决策的快速化进行介绍。

重新定义业务模式

解构就是重新定义业务模式。因此，企业必须有大的飞跃。飞跃越大，就越能带来大的业务机会。

对于如何重建业务模式，一种做法是：企业极其平稳地一小步一小

步地朝着新业务模式前进。当企业打算仅将生产部分从整体中分开并与其他企业共享生产过程以获得规模效应时，可以采取这种缓和的做法：首先，数家企业集中到一起展开讨论，然后成立专门从事生产的公司，在向新公司投资的同时增加设备等。然而，解构的目标是一次达到现有玩家无法对抗的地步，如果采取缓和的过渡方式，企业就无法对抗特别强大的现有大企业。当企业在某个细分市场中发现价值时，如果企业不专攻该细分市场，进而实现规模经济并获取市场份额，便无法在竞争中取胜。若要一举实现飞跃，企业最终必然要进行并购和结盟。

在解构中，企业不能半途而废或妥协。如果企业发现了市场价值，就必须废除一切妥协，集中一切资源建立竞争优势。如果从这个角度重新审视戴尔公司的业务模式，我们会发现，戴尔公司获得成功的主要原因在于，戴尔公司在挑战交货期压缩可能性的常识时，没有做过任何妥协。只要合作伙伴不能满足戴尔公司的交货期条件，即使合作伙伴再怎么有吸引力，都会被戴尔公司排除在外。

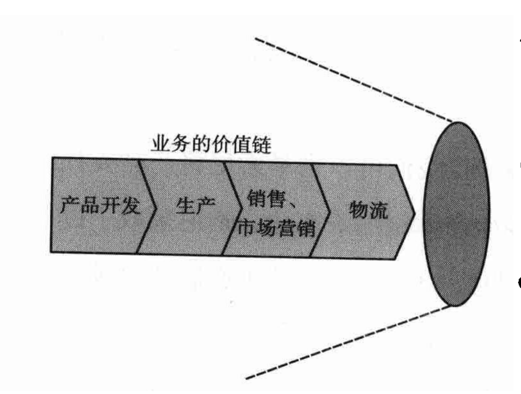
对解构者而言，必须明确：自己业务模式的最大价值是什么，要实现该价值，必须超越的阻碍是交货期，或是成本，还是品质？在这个方面，企业不能妥协。利用他人力量的关键也在于此。

重建价值链的 3 个透镜

接下来，让我们试着对下面几个问题展开思考：企业在发现解构者的威胁后，为了与之对抗，企业应如何抢先开始解构并建立竞争优势？

解构者会对现有业务模式不合理的地方展开猛烈攻击。不合理的地

方分为两种：隐性不合理和显性不合理。为了对抗解构者，企业必须仔细地重新审视自己业务的价值链，并消除隐性不合理和显性不合理之处。那么，企业应该用什么样的视角来重新审视价值链呢?图 4-12 对这个问题进行了说明。



通过几个透镜对业务进行重新审视

- ❶ 规模透镜
  - 通过拆散价值链、组合其中某一部分是否就能实现规模经济?
- ❷ 附加值集中透镜
  - 在价值链中，相对于成本的附加值低的地方在哪里？反过来，附加值高的地方又在哪里？
- ❸ 客户妥协透镜
  - 现在的价值链有没有强迫客户妥协?

图 4-12　重新审视价值链的 3 个透镜

要重新审视价值链，我们可以想到以下 3 个透镜：

- 规模透镜。
- 附加值集中透镜。
- 客户妥协透镜。

规模透镜

规模透镜是指重新审视企业能否通过拆散价值链、组合某一部分实现规模经济。如果能实现规模经济，企业应该将价值链中各个链条的功能组合到一起，或将这些功能拆散以获取规模经济。例如，如果业务的

物流部分能够实现规模经济，那么企业应该对该业务重新进行评估，考虑专攻该业务的物流并进一步将其变为一家专门的物流公司。

附加值集中透镜

附加值集中透镜是指一个企业重新审视价值链中相对于成本而言附加值比较低的地方的透镜。对整合型企业而言，它是一个必要的透镜，也是一个重新审视是否因为企业自行操作的缘故而导致附加值低的地方产生高成本的透镜。

作为重新审视附加值集中的案例，我们可以列举索尼将产品委托给旭电公司[1]生产的案例。为了实现生产体制的效率化，索尼采取了以下策略：在把工厂卖给旭电公司的同时，将电子设备的生产制造也委托给该公司。这是索尼用附加值集中透镜重新审视自己生产体制的结果。这件事表明，对索尼而言，生产是附加值低的部分，而另一方面，旭电通过电子制造服务（Electronic Manufacturing Services，EMS）[2]这种新手段实现了生产部门的高附加值。美国思科系统公司（Cisco Systems，Inc，以下简称思科）是更进一步实现高附加值的案例。思科没有任何生产部

[1] 旭电公司（Solectron Corporation）是一家总部位于美国硅谷的高科技电子制造服务公司，曾位居全球电子制造服务业第三。该公司已于 2007 年 12 月被总部位于新加坡的伟创力公司（FlextronicsInternational Ltd）以 36 亿美元收购。在电子制造服务行业，现据全球第一的是总部位于中国台湾地区的鸿海科技集团（其在中国大陆的公司品牌为“富士康”）。

[2] EMS（Electronics Manufacture Service）：电子制造服务，又可译为“专业电子代工服务”。它包括为电子产品品牌拥有者提供制造、采购、部分设计和物流等一系列服务。

门和工厂。对它来说，生产部门和工厂的附加值与其自身的成本相比不合算。它专门从事产品开发和市场营销。这是思科彻底思考价值链的哪个部分能够凭借低成本提供高附加值的结果。

以往，针对这种低附加值的部分，家电制造商们通过将其分包出去来削减成本。分包企业则以低成本聚集大量工人进行组装作业。对于削减成本，虽然现在的方法同以往一样，但改变了价值链本身，产生的影响也非常大。在改变成本与附加值关系方面，现在的方法与以往整合型大企业的方法完全不同。以往，那些整合型大企业只是通过很多分包商来不断调整附加值的集中度。

如果我们把目光转向零售业，便会发现，便利店正通过高附加值战略来不断调整货架上的产品种类。现在，在便利店里，便当（盒饭）是利润最高的产品。因此，便利店自己从事从便当的产品开发到制作的流程，使便当附着高附加值，然后将其摆放到货架上。不过，在便当旁边的货架仅仅是便利店作为零售业务租给糕点制造商，便利店只专注于能够获得高附加值的部分，建立自己的价值链。不过，当质优价廉的大型便当店以竞争对手的面目出现时，或许便利店把便当货架租给那些大型便当店更能赚取附加值。由于烹饪技术和冷冻技术的突破，便当行业的结构也有发生变化的机会。因为市场时时都在变化，所以企业要用附加值集中透镜持续地重新审视自己的业务，这一点很重要。

客户妥协透镜

在前面的文章中也提到过客户妥协透镜。它是指改变客户认为的不合理地方。在各种消费场合，客户没有向供货方提出自己的疑问：“为

什么不提供这个呢”，而是将这种缺憾当成正常的事情来妥协。如果我们用解构的视角来看，这种情况对企业而言是极其危险的。一旦管制放松和新技术突破，解构者便会毫不留情地攻击这种不合理。同时，以往不得不妥协的客户则会狂热地支持并欢迎这些解构者。

举例来说，当我们打算去看正在多家电影院上映的热门电影时，现在去有座位的电影院在哪里？目前我们无法在瞬间获得该信息。尽管我们通过电话查询能够了解大致情况，但是如果我们不去电影院排队，就不会知道具体情况如何。有时，我们事先预约并购买了音乐会（演唱会）或戏剧的门票，但突然有事去不了了，此时该怎样处理这些预售票呢？这是个大问题。即使我们向周围的人询问“有谁要去吗”，也很难找到日程合适的人。最终，我们只能叹道“真遗憾啊”而将门票作废。在这种情况下，只要是热门音乐会（演唱会）的门票，肯定有人想要。但是，那个人在什么地方，又是谁，怎样才能把票交给他/她？因为这些信息并不流通，所以去不了的人和想去的人都蒙受双重损失。此时，如果使用手机等设备的信息流通系统建成，门票的卖法、买法便很可能发生显著变化。现在，有人已经在进行这种实验性的尝试。

至于客户的妥协，现代人感到最不合理的，或许就是时间的妥协。前面介绍过的 Recruit 公司的《住宅信息周刊》，现在已将内容进行电子化，客户通过该公司运营的门户网站 ISIZE[1]也可获得同样的住宅信息。由于这个网站的存在，客户在选择房产的时候，便被解放出来了，不再

---

[1] ISIZE 网站 http://www.isize.com。

受只能去当地房产中介的区域性行动制约和只能在房产中介营业的时间内得到服务的时间性制约。

我们若用客户妥协透镜重新审视业务，便可以大致找到在任何业务中都存在的“24 小时随时都能获得服务”的客户需求没有得到满足的部分。如果企业能够找到其业务中没有得到满足的那部分客户需求，就会发现这些地方存在相当大的商业机会。不论亚马逊还是便利店，克服时间的妥协都是其取得成功的主要原因之一。

当我们用客户妥协透镜来观察以杂志等纸媒体为主体的媒体时，会发现其业务中也存在不合理的地方。当我们想读与某个新闻相关的报道的时候，如果 5 本周刊都刊登了相关报道，我们只能买下这 5 本周刊对比着读。同时，即使一本周刊的 200 页中仅有 4 页是相关报道，我们也只能妥协地买下所有的 200 页（一整本周刊/杂志）。对客户而言，这就是某种意义上的不合理。然而，对于杂志这种纸媒体的成套商品（Package Product），从制作结构和销售结构、甚至以广告为首的利润结构等方面看，按页出售的可能性很小。因此，在现在的情况下，从技术问题和经济合理性问题两个方面来看，提供实时剪辑多本杂志的服务是很难实现的。不过，在报纸行业，已经出现了通过因特网每隔一定时间仅发送读者个人想读的某类新闻的服务，可以说，作为个人代理人型的报社的先进事例，这种服务正受到关注。一旦这种机制、架构普及，也许那些从报道到流通渠道的价值链都自己拥有的现存媒体行业玩家将被逼入困境。

解构与因特网

跟报纸和杂志的报道一样，在产品容易电子化的行业，由于产品和服务容易利用网络，因此也容易产生新的流通渠道。在这种行业中，解构者的 4 种模式[1]都可能出现。金融行业、娱乐行业（Entertainment Industry）及前文谈到的媒体行业等都属于这种情况。

举例来说，如果我们试着看一看游戏行业，便会发现，在商店里游戏软件通常以 3000～6000 日元的价格出售。在该售价中，游戏公司分到的毛利率通常在 40%以下。然而，如果游戏公司将游戏作为 NTT DoCoMo 的 i-mode[2]的内容通过网络发送，其支付给 NTT DoCoMo 公司的费用只有销售额的 9%，因此，毛利率甚至可攀升至 91%。这意味着，将游戏作为实物在真实世界里出售和在因特网上的虚拟世界出售相比，真实世界的以物流费为首的各种成本与虚拟世界的成本相差太大。

因此，在企业向电子商务的方向转型时，无论在现实世界还是在虚拟世界都拥有同样功能、同等品质的东西（不管它是产品还是服务），便会成为解构的目标。若企业想避免这种电子商务的威胁，只有强化那

[1] 解构者的 4 种模式：指的是前文介绍的某方面的精通者、指挥家、市场创造者和个人代理人。

[2] i-mode:NTT DoCoMo 公司开发的移动无线上网方案（另一种更为常用的无限上网解决方案为欧洲开发的 WAP）。NTT DoCoMo 曾凭借 i-mode 而一举成为极具影响力的移动通信服务商。

些价值只能在真实世界里才能被发现的东西。举例来说，那些不通过面对面销售就卖不掉的东西很难变成电子商务的对象。

这里，让我们看一个很有意思的案例。以前，NTT DoCoMo 公司曾提供一种叫做“单号服务”（One Number Service）的高级通信服务，该服务将多个终端（家庭和办公室的一般电话机、传真机、手机、寻呼机和 PHS[1]等）的号码统一为一个个人专用的号码（One Number），并提供极其细致的支持。这个服务将使用者假定为频繁外出的销售人员和个体户等，签约者不管身处何地都能通过以前申请的通信方式可靠地接收信息。另一方面，不管签约者在何处，拨号人只需拨其个人号码就能联络到他/她。该服务更有通过 One Number 中心将打到专用号码上的电话转接到签约者事先指定的电话终端的“个人来电功能”、能够变更转接号码的“远程设定功能”和相当于留言机的“留言中心功能”等。签约者还可选择存储传真、在任何地方都能取出传真的“传真邮件（Fax Mail）功能”和“密码提醒功能”。它完全是一种高度完备的电话秘书服务。

在开始提供该服务的时候，NTT DoCoMo 公司的宣传语是：“如果您使用这项服务，您不需要秘书了。”确实，只要客户申请该服务，就不需要秘书。然而，市场并没有接受这项服务。原因是，不管该服务包含了多少 NTT DoCoMo 公司的高级服务，它还是不能取代真正的秘书。

[1] PHS（Personal Handyphone System）：个人移动电话系统。在中国，PHS 被称为“小灵通”。UT 斯达康公司（UT STARCOME）曾引进日本的 PHS 技术生产、推广小灵通并取得了成功。

NTT DoCoMo 公司没有意识到这一点，于是，在其以“使用这项服务，您就不需要秘书了”为卖点向拥有秘书的人进行推销时，这项服务已经背负了失败的命运。本来，NTT DoCoMo 公司理应向没有秘书的人宣传“您也能够拥有秘书”来进行推销。

之所以在这里介绍这个案例，是因为“单号服务”的失败无意中触及了利用因特网的电子商务的困难本质。当年，在因特网出现的时候，关于其影响力的大小程度，社会各界曾经提出很多观点。当然，在由于因特网的出现而发生大变革时，商界也充斥着很多分析和预测。但商界的这些看法存在两个大的错误认识。第一个错误认识是“因特网将创造新的市场”的这种乐观论。这种乐观论的错误已经被亚马逊所证明——图书市场并没有因为亚马逊的出现而变大。因特网的巨型书店也跟街头的大型书店一样，是在争夺其他书店的市场。也就是说，由于电子商务的出现，市场本身将变大的这种论述不过是幻想而已。

第二个错误认识是因特网的本质在于生成附加值。对企业而言，引进因特网不能带来附加值的创造，这一点，我们只需稍做思考便能明白。但由于持“因特网的本质在于生成附加值”论点而失败的企业现在仍然络绎不绝。因特网给企业带来的不是销售额的增长，而是显著的成本削减。换句话说，因特网不是高附加值的手段，仅是降低成本的手段而已。如此说的理由可在前面 NTT DoCoMo 公司的“One Number Service”案例中找到。

不管因特网的搜索功能多么优异，当你想找一家氛围不错的餐厅时，如果你有精通美食的朋友，与其使用因特网搜索，还不如向你的朋

友请教更能得到附加值高得多的信息。朋友拥有的信息是通过他凭借自身的感受收集的信息。他肯定会根据这些信息，挑出与自己朋友（也就是你）的想法最匹配的地方，并给出建议："那个地方不错哦。"即使你上网去找这种附加值，最终也是找不到的。由于很多消费者没有这种优异的信息源，而且使用因特网搜索比费力去找寻现有的美食家信息的成本低和方便，因此他们会使用因特网搜索信息。

因此，我们应这么理解因特网的本质：首先，它是直击现有玩家的弱点、夺取其市场的工具；其次，它不是高附加值的手段，而是降低成本的手段。虽然因特网这种新而强大的技术确实给商界带来了变革，但是，切不可忘记，如果企业错误理解它的本质，便会因那种带着成为解构者的想法开始新业务而掉入大的陷阱。

用收费站模式来定义价值

虽然我在前面的内容里讲解了解构——以往的业务模式遭遇解体，并以各种形式重新构成新价值链。在急剧变化的商业环境下，新建立的价值链很快又会被新的解构者攻击。特别是以因特网为首的网络的发展，会毫不留情地使传统模式解体，并将其变成以网络为主体的价值链。因此，企业关注各种业务并明确这些业务各自的作用、经济效益和对业务战略的贡献度变得重要起来。此外，在以网络为主体的业务上，明确价值链重建时的各个链条的价值也越发重要起来。

在价值链的构成要素所拥有的意义中，如果将业务整体比做高速公路，我们可将价值链构成要素分为 4 种类型（见图 4-13）：收费站（Toll

Gate）；诱饵（Enabler）；封锁（Block Play）；扩大（Enlargement）。

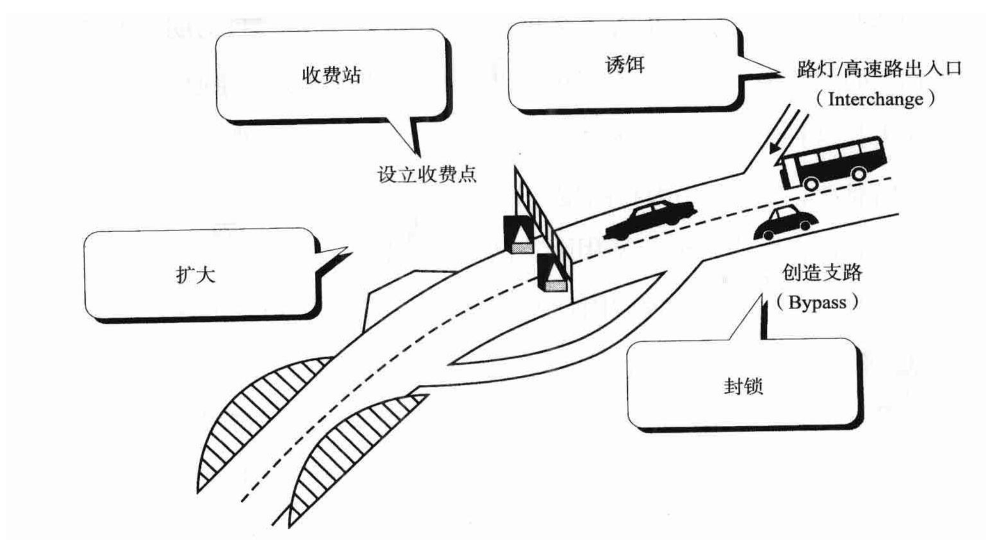


图 4-13 收费站模式

“收费站”是一种创造所有人都使用的平台并在该处收费赚取利润的做法。“诱饵”是一种为了引导客户而播撒诱饵的做法。“阻止”是一种为了封锁竞争对手的“收费站”创造支路（Bypass）将客户引导到该支路上的做法。“扩大”是一旦“收费站”成功建立后，再进一步在其前方创造新的盈利区域，扩大霸权（优势）的做法。

举例来说，手机业务收取费用的“收费站”是网络本身。在日本，NTT DoCoMo 公司在手机业务上获得了占据绝对优势的市场份额。不过，若客户要使用该网络，必须有终端设备（手机）。于是，该公司以手机为“诱饵”在市场上进行播撒。不过，因为手机最多只是起到诱饵的作用，NNT DoCoMo公司不需要在手机上赚钱。实际上，NTT DoCoMo

公司虽然以低于成本的价格销售手机，但是，即使在手机上亏损了，只要能多吸引几个人（哪怕多一个人也好）使用该网络，就没有问题。那么，对 NTT DoCoMo 公司而言，i-mode 服务和手机铃声等内容服务（Content Service）又是怎样定义的呢？

当初，因为手机只有通话功能，客户需求有限，所以 NTT DoCoMo 公司为了增加客户的通信而开始 i-mode 服务。就这个意义而言，i-mode 服务当初起到了意图取代通话的新“收费站”的“扩大”战略的“诱饵”作用。不过，该服务实际开展后取得了超乎想象的成功，而 i-mode 服务也建立了新的基础设施。它不再是“诱饵”，而正在成为“收费站”。于是，为了让客户通过 i-mode “收费站”，NTT DoCoMo 公司建立了将内容发送作为“诱饵”来吸引客户的框架。

虽然像这样按顺序一一定义的话，我们能充分理解价值链中的因素，但是，在价值链的改组中屡屡失败，这是因为企业一开始就搞错了定位，从而彻底打乱了当初的计划。实际上，欲在“诱饵”上赚钱，或者打算将“扩大”服务变成“收费站”而失败的案例有很多。

我们以音乐发送服务为例来展开思考。因为音乐发送服务不可能变成“收费站”，所以即使移动通信企业与内容供应商组成联盟，将该服务纳入了价值链，但是，极为重要的是业务的最初定义：该移动通信企业此时是仅仅将手机铃声服务作为“诱饵”来提供，还是与唱片公司结成伙伴建立新的手机铃声站点进行业务“扩大”？最初的这种定义相当重要。因为对新的手机铃声站点所起作用的期待不同，企业有的时候只要跟 3 ~ 4 家内容供应商合作就足够了，而有的时候则必须跟所有的 10

家主要内容供应商签约来对竞争对手实施“封锁”才行。

不过，当移动通信企业建立手机铃声站点的时候，我们经常能看到描绘蓝图的例子——新站点既是“诱饵”，对著作权费业务等“扩大”型业务有效，同时还能起到“封锁”作用，而如果进一步将其作为全新的业务而建立收费系统，企业还可以期待其将来成长为“收费站”。这种蓝图仅是忽视了“该站点为何而设？”这种业务模式本质的无用蓝图。仅从收益性的角度来看，如果企业将该站点作为“诱饵”来运营，那么即使亏损也没问题；如果将其作为“扩大”型业务，那么甚至只要收支为正就没问题；但是如果将其当成“收费站”，那么亏损是决不允许的。这些思路之间存在如此大的差异。如果业务具备所有的可能性，那么企业在最初思考时就欠缺明确的战略，而且企业根据这种思路不可能建立起附加值高的价值链。

因为企业对价值链的各个链条价值的定义不同，不论其与竞争对手间的竞争方法，还是与合作伙伴间的联盟组建方法，都将变得完全不同。如果企业理解错误，那么各个链条的价值将不能发挥作用，经济效益也会不明显，价值链的重建以失败而告终的概率也会变得非常高。若解构者想避免这种价值链重建中潜藏的价值定义的失败，就应该弄清楚价值链中各个链条的作用。

第 5 章

业务结构：产品组合管理

业务结构的组合

很多时候，即便是从某个单一业务起家的企业也会随着业务的扩张而发现新的商机，并进入那些领域，开始经营多项业务。原来从制作花札[1]开始创业的任天堂公司（Nintendo），在拓展了扑克牌、通过游戏卡玩的游戏（Card Game）等各种业务后，现已建立一个家庭游戏机和软件制造王国。而从制造摩托车开始创业的本田（Honda）则向通用发动机（Generic Engine）[2]业务拓展，现在不仅制造汽车，还制造割草机、除雪机等。

组合多项业务并建立最合适的整体结构，乃是“业务组合”思想的基础。若要提高股东价值，企业必须使各项业务具有竞争力，同时还企业必须拥有业务集合体（整体）竞争力。企业要想有效利用有限资金，

---

[1] 花札：日本的一种传统纸牌游戏，亦称“花牌”。国内有人将其译为“骨牌”、“花骨牌”或“花纸牌”。现在，日本人所谈到的花札，是指传统纸牌游戏的一种——“八八花”。八八花纸牌上画有 12 个月份的花草，每种花草各 4 张，整副牌共有 48 张。

[2] 通用发动机：汽车制造商们都可以使用的发动机。在我国，品牌使用中国自有品牌，而发动机则使用国外发动机（多为日本汽车制造商生产的发动机，尤以三菱发动机为甚）的汽车制造商比较多。

获取业务间的乘数效应（Multiplier Effect），便需要进行业务组合的有效管理。如果企业不考虑业务组合而运营多项业务，会造成以下局面：在应该投入资金的业务上资金运转困难，而在不赚钱的业务上过多投资，进而导致企业整体资金运用效率低下，错失成长机会。使资源获得最优化分配的原则，就是产品组合管理（Product Portfolio Management，PPM）。

什么是PPM

PPM 的基本原理与概念

对于拥有多项业务的企业而言，按照什么基准将有限的资金分配给各项业务是一个问题。如果企业在资源投入方式和分配上犯错，便很可能失去企业竞争力。为了实现持续增长，多元化企业必须经常站在企业整体的角度改变各种产品、业务的组合，以使得现金流达到最佳状态。此时，企业不应只关注现在创造利润的业务，还要发掘尽管现在没有创造利润但预计今后会迅猛发展的业务（即成为企业将来增长源泉的业务），并对这些业务投入资源。在业务的“选择与集中”上，战略性的资源分配是一个相当重要的管理课题。

PPM 是 20 世纪 70 年代初期 BCG 为了解决企业的“最佳资源分配”战略课题而开发的一个模式。在 20 世纪 60 年代的美国，大型联合企业（Conglomerate，将很多企业纳入旗下的联合企业）接连开始企业收购。每一位管理者都苦恼于如何将聚于旗下的具有不同特征的业务变成一个整体进行运营，都在寻找业务组合运营的框架。PPM 正是顺应那个时代的要求而产生的。作为一种管理战略论，虽然 PPM 现在已经被人

们看做是经典（旧）方法，但是，在用以往的方法难以发现问题本质的企业里，PPM 创造了一个讨论的场合，提供了一个比较、议论具有不同特征的业务的共同基础。就这个意义而言，PPM 仍是一个相当有用的战略思想。

接下来，我们具体讨论 PPM 究竟是一个什么概念。从现金流的角度看，如果简单来看给多项业务赋予特征的要素，从大的方面，我们能够想到以下两种：

- 现金流需求，即该业务的市场增长率。
- 现金流创造力，即企业在该业务上的竞争地位（相对市场份额）。

现金流需求（现金流出量）由该业务的市场增长情况决定，现金流创造力（现金流入量）则由该业务在市场竞争中的地位决定。

PPM 从以上两个角度来评价不同业务。PPM 矩阵的纵轴表示业务的市场增长率，而横轴用最能反映业务竞争地位的、可测指标的相对市场份额来表示。通过这个矩阵，我们将企业的业务划分为 4 类。如果企业是行业老大，相对市场份额就是指企业相对于第二位企业市场份额的市场份额比例，如果企业位居行业第二位及以下，相对市场份额则是指企业相对于行业老大市场份额的市场份额比例。我们给这 4 类业务都起了一个独特的名字，它们分别是“金牛”（Cash Cow）、“明星”（Star）、“问号”（Question Mark/Problem Child）、“瘦狗”（Dog）（见图 5-1）。



图 5-1　什么是 PPM

金牛

相对市场份额高、市场增长率低的业务就是“金牛”。这类业务的特征是，它带来的现金流入量远远超过用于维持市场份额的必要的再投资。

明星

在高增长领域占有相对高市场份额的业务便是“明星”。该类业务，现金流入量多，但业务增长所要的资金需求也大。所以，管理者不知道现金流入量减掉资金需求量后是否一定就有正现金流。不过，只要该业务在市场上占据领先位置，在市场增长变缓时对其进行再投资的必要性也将降低，而其本身便将成为大量现金的创造来源。

瘦狗

市场增长率低而相对市场份额也低的业务便是“瘦狗”。这类业务的特征是，现金流入量少，其利润率在一定程度上受经济景气程度变化等外部因素影响。

问号

虽然处于高增长期但相对市场份额低的业务是“问号”。在大部分情况下，这类业务需要现金流出（投资）。如果企业不在该类业务上进行投资的话，就会被其他企业抛在后面，最终从市场上消失。同时，如果企业不做进一步的投资而目前的投资仅够维持现在的低市场份额，当市场停止增长时，该业务便只有一条路可走——变成“瘦狗”。

根据上面的概念解说，我们可以得出下面的说明：

- 在市场增长放缓的阶段，企业所有的业务不是成为“金牛”，就会成为“瘦狗”。同时，任何一项业务，只要最终不成为资金源（即“金牛”），便不会对企业做出资金贡献。
- 任何一家企业都需要有投入资金加以培育的业务，同时必须有创造资金的业务。而且，只有那些成功地使业务组合中的各项业务获得平衡发展的企业才能获得稳定的增长。
- 企业所有的业务都具备上述 4 种类型中某一种类型的特点。由于企业的某项业务所属类型的不同，其对企业整体战略的意义和作用也不同。

因此，在企业做投资决策和业绩评估时，用某个单一的评价标准来判断是不妥的。

PPM 的战略意义

内部资金的理想分配

对如何处理多项业务的资金分配这一企业战略上的基本课题而言，

PPM 的战略意义在于，它为企业提供了一种分析手段和评估标准。那么，PPM 是如何考虑“什么样的资金流才是理想的资金分配”这个问题呢?

如前文所述，从现金流的角度来看，现金流需求（现金流出量）由该业务的市场增长率（PPM 矩阵的纵轴）决定，而现金流创造力（现金流入量）则由该业务在市场竞争中的地位——相对市场份额（PPM 矩阵的横轴）决定。根据这种视角来看上述 4 种类型业务的各自现金流出入量，我们能够分析出它们的特征：

- “明星”的现金流出入量多，所以最终它与现金流出量少的“瘦狗”一样，我们无法期待其会带来高回报。
- “问号”需要巨额投资，是所谓的“蚀金虫”。
- “金牛”不仅能起到为资金需求大的其他业务提供资金的作用，而且该业务的现金流入量会提高企业外部资金募集能力。

一旦我们从以上角度进行分析，便会发现，即便在多元化的企业里，实际能创造资金的业务也是出乎意料地少。可以说，只有“金牛”是能实际创造资金的业务。这意味着如何多多地拥有“金牛”并使用其创造的资金顺利培养出下一代的“金牛”，是企业增长的关键。要实现这个目标，有两种方法：① 将“金牛”创造的资金投入到“问号”上，在“问号”增长快的时候将其培养成“明星”；② 将“金牛”创造的资金投入到研发上，直接创造“明星”。图 5-2 能够说明这种理想的资金分配。

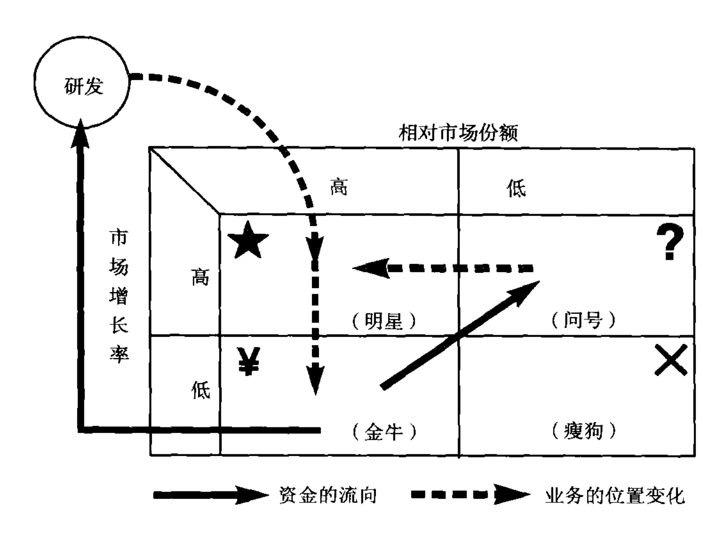


图 5-2　企业内部理想的资金分配

在企业实现理想的资金分配之际，各种业务类型被赋予的战略位置如下。

- “明星”的首要目标是维持（或者提高）相对市场份额。当市场增长变缓的时候，该业务必须成为“金牛”。为了使“明星”能够以市场增长率同等程度（或超过市场增长率）的速度增长，企业必须给该业务分配资源。
- 虽然“瘦狗”通常能带来一些现金流入，但从长期的观点来看，它的将来没有什么大的希望，极易受经济景气情况的影响。可以说，企业在这种业务上提高市场份额极其困难。而且，在很多情况下，这种业务往往是亏损的，即使对该业务的投入大量资金，回报也很少。一般而言，企业应该避免在这种业务上投入大量资金。
- “金牛”是企业的资金源，在很多情况下，它还是企业的支柱业

务。因此，它是一个话语权大、资金充裕的业务。不过，企业向这类业务投入过多资金并非上策。除了必要的用于维持市场份额的资金外，企业将资金投入到“问号”等有发展潜力的业务上更为明智。

- 对“问号”的投资不应轻易地进行。虽然如前文所述，“金牛”创造的资金的主要部分应该用到“问号”上或投资到研发上去，但是，通过研发而能够直接创造出“明星”的行业极其有限，而且需要相当长的时间。因此，如何选择“问号”业务便成了企业在战略上的重要课题。

“问号”业务的选择

在作为战略课题的“问号”业务的选择上，企业必须注意两个关键问题。

企业若放手不管，“问号”业务便会从市场上消失。正如其名字一样，这些业务需要大量投资，企业必须亲自培育它们。若企业不彻底地投资“问号”、获取市场份额并使其成为“明星”，那么企业投入的资金将被浪费掉。然而，一般来说，企业持有的资金是有限的，很难把所有的“问号”都培育成“明星”。这一点无须多言。

因此，企业必须注意的第一个关键问题是：企业必须谨慎进行没有区分的投资（即不加区分的措施）。在多元化的企业中，我们经常能看到一些企业甚至对“问号”也采用一概而论的投资基准并采用一概而论的目标增长率来加以评估。这是非常危险的事情。因为如果企业在对“问号”投资时欠缺明确战略，那么对其他业务的投资就会变少，进而导致

所有的产品、业务逐渐地失去市场份额。

企业必须注意的第二个关键问题是投资政策欠缺连续性。也就是说，因年份的不同而将焦点一一转向各种不同“问号”上的投资是极其危险的。在这种政策下，各业务会反复出现“会计性盈利—亏损—盈利—亏损”的情况，同时随着业务增长的变缓，过不了多久，该业务就会沦为“瘦狗”。等到企业意识到这一点时，其往该业务中投入的资金量已远远超过了该业务创造的资金量。即便是为了避免这种情况的发生，企业也应该有意识地缩小“问号”的范围。

后发企业与先发企业的不同

以上谈到的资金流向基本上是以后发企业为例的。对于创造出新业务和新市场的先发企业而言，现金流的模式当然是不同的（见图 5-3）。

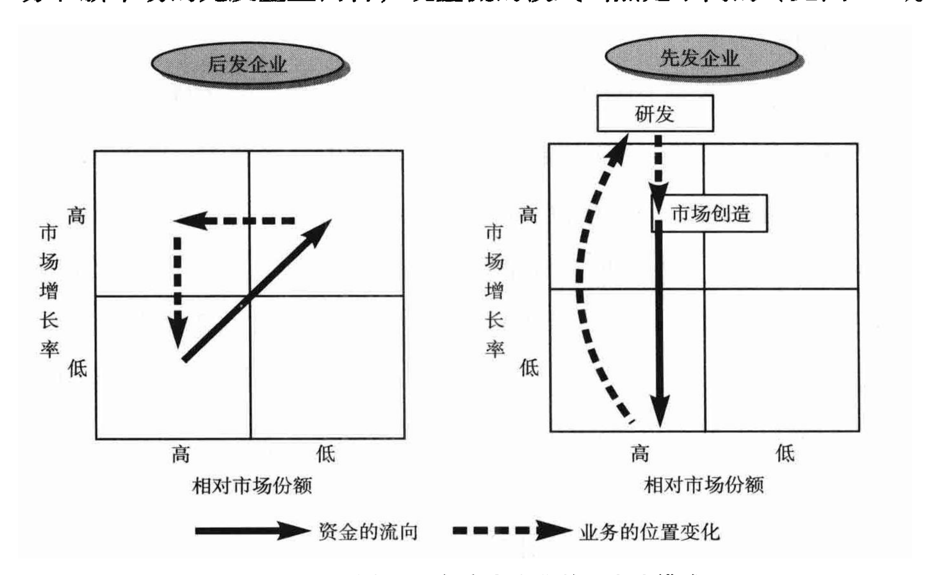


图 5-3　后发企业与先发企业的现金流模式

先发企业会将在“金牛”业务上创造的资金立刻投入到研发中，以用于培育新业务和新市场。因研发而产生的“明星”从一开始就是市场领导者（Market Leader），所以企业需要不断地培育它，等到市场进入成熟期后，它会变成“金牛”，从而成为新的资金供给源。

设定将来的理想业务组合，采取适当的资金分配政策，让现在的业务组合与将来的理想业务组合越来越近，这是管理者的一大任务。正如我们在前文看到的那样，PPM 提供了完成该任务的逻辑框架。

基于 PPM 的竞争分析

前面，我们了解了 PPM 对企业整体战略的意义。PPM 在企业判断竞争情况方面也是有效的。从竞争对手的业务组合上，我们可以看出它的资金实力。

在决定企业竞争力的条件中，资金实力是最重要的条件之一。不管企业有多么好的战略，只要它没有支持该战略的资金实力，就无法取得成功。企业筹措资金的手段包括借款、公司债券、发行新股等，但是，一般而言，企业自身业务创造资金的能力才是决定企业资金实力的最大因素。因此，外部资金的筹措能力是与企业业务的资金创造能力相关的。因此，若企业要实现竞争优势，关键是要通过观察竞争对手的业务组合并在一定程度上推测该企业的资金实力。

我们假设，对某企业而言，存在 A 公司、B 公司两家竞争对手，而这两家竞争对手的业务组合如图 5-4 所示。

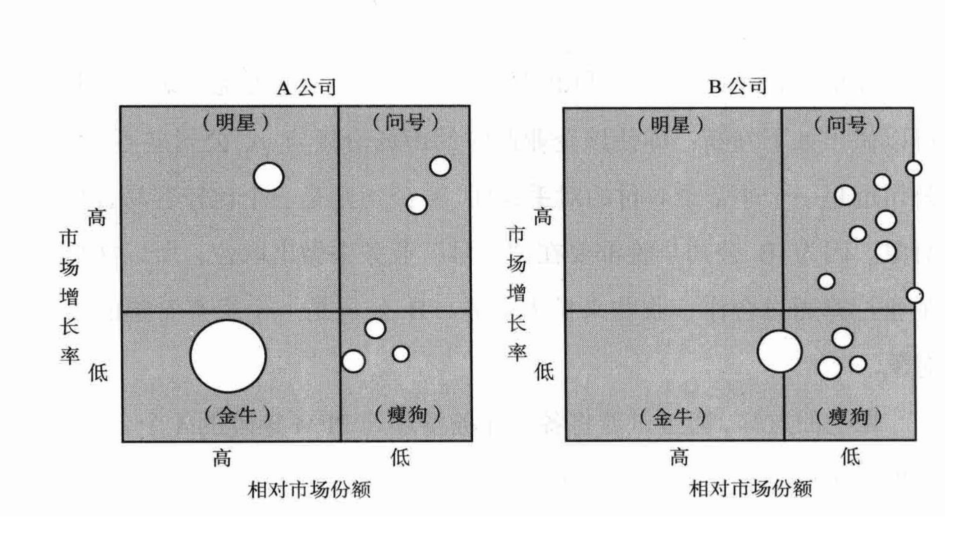


图 5-4　竞争对手 A 公司、B 公司的业务组合

注：圆圈大小表示业务销售额规模大小。

A 公司拥有相当大的“金牛”业务，可以想象，对 A 公司而言，该业务是一个很大的资金源。而且，与 B 公司不同，A 公司只有有限的几项高增长领域业务（“明星”、“问号”）。A 公司将从“金牛”业务中获得的大量资金集中投资到这些高增长领域的业务中。可以说，A 公司是一家拥有充裕资金、能够将两个“问号”业务培养成将来的“金牛”业务的公司。

另一方面，B 公司没有“金牛”业务，反而拥有很多“问号”业务。B 公司要想将这些业务培养成将来的“明星”业务进而培养成“金牛”业务，需要进行巨额投资。虽然这一点很明显，但是我们在 B 公司里没有发现能够为巨额投资提供稳定资金源的业务。B 公司拥有很多今后需要长期投资并培养成“金牛”的业务。

如果该企业与 A 公司和 B 公司的“问号”业务是竞争关系，我们可以做出如下判断：即使该企业此时的市场份额与 A 公司差不多，A 公司也是一个非常难对付的对手，而 B 公司则是一个比较容易合作的对象。因为 B 公司早晚都要在“问号”业务中做出取舍，所以如果该企业打算通过合作、收购来扩大业务，B 公司是一个最有希望的候选对象。

像上面这样，通过试着将各项业务整理到 PPM 矩阵的 4 个方框中，管理者可以确切把握各项业务的资金特征——竞争对手企业的资金源业务是哪项、需要大额投资的业务又是哪一项，同时能够推测竞争对手用在与自己竞争的资金可能有多少。

PPM 产生的经过

BCG 是在 20 世纪 70 年代初期提出 PPM 思想的。正如本章开头所述，在 50 年代后期到 60 年代的美国企业中，最流行的管理方法是“大型联合企业管理”（Conglomerate Management）。作为名词，Conglomerate 有“集块”的意思，而作为动词则有“凝聚”的意思。虽然它原本是在地质学中运用的词语，但 60 年代以后，在经济学和管理学领域也开始流行使用该词语。一般来说，它是一个用来表示企业包含多项不同业务或多元化复合企业的词语。

企业在原来的业务多元化中，因规模经济和范围经济而带来了成本削减和有效的市场营销机会，在过去用各种方法进行了多元化拓展。举例而言，在多元化的方法中，有内部的业务扩大、与其他企业进行合资

和收购不同业务领域企业等方法。

在企业多元化经营非常活跃的时期，我们能够看到多元化的种类和规模，而在 20 世纪的美国，在历史上经历过 5 次多元化浪潮。

1960 年开始的企业整合动向是美国历史上的第 3 次大浪潮。在这次浪潮中，在各种各样的市场上出现了一些拥有多种产品群的大型联合企业。在多元化的企业中，如何将有限的经营资源分配到企业管理的诸多业务中，是一个重要的管理课题。同时，在分析多元化程度高的企业时，对于该企业属于哪个行业、什么是其重要的经营资源、各项业务在其经营整体中又各占据什么位置等问题，我们极难准确找到这些问题的答案。而 PPM 则为这些大型联合企业的管理课题及竞争分析提供了一种方法论。

PPM 在管理学界也激起了一片波澜。PPM 促使了在以往的组织论潮流的基础上发展而来的以科学分析逻辑为主体的战略论的出现，并使该战略论随后获得了发展。PPM 矩阵对 PIMS[1]战略分析理论的发展也起到了相当大的刺激作用。从 PPM 概念的发布到今天，很多人都对 PPM 矩阵提出了不同的意见和反驳，甚至有人对 PPM 进行了修正，推出了 PPM 的修正版。这些事实正反映了 PPM 的影响是如此之大。

这个潮流并不仅限于理论研究界。在企业管理者中，PPM 也被广为接受。在基于战略分析理论的咨询活动开始前的美国，人们是这样理

[1] PIMS 是 Profit Impact of Market Strategies 的缩写。PIMS 分析又称“战略与绩效分析”，其意义在于分析市场战略对利润的影响。PIMS 研究起源于 20 世纪 60 年代的通用汽车。

解管理的：管理应该交给经验丰富的企业管理者，它是一种很难成为科学分析对象的经验性的“技巧”。虽然如今在“职业经理人”（Professional Manager）这一概念下活跃着许多年轻的管理者，但过去并不是这样的。过去的管理咨询活动，仅仅停留在类似于“改善工厂效率”这种极其有限的领域，或者仅仅为管理者提供一些第三方的建议等经验指导。

在那个时代，把“管理科学化”放在最高位置来加以追求，并对以往的经验常识发起挑战的，就是 BCG 的创始人布鲁斯·亨德森[1]。作为以布鲁斯为首的 BCG 顾问集体创造的课题解决方法论的代表，PPM 开创了一个促进企业整体动态变化的战略咨询世界。

---

[1] 布鲁斯·亨德森（Bruce D.Henderson，1915—1992）：波士顿咨询公司创始人，PPM 矩阵、经验曲线等概念的提出者。在建立波士顿咨询公司之前，布鲁斯曾先后是他父亲所拥有出版社的《圣经》推销员，哈佛商学院的 MBA 辍学者，西屋公司（Westinghouse Corporation）副总裁，美国总统艾森豪威尔在“马歇尔计划”中的顾问和理特咨询公司（Arthur D.Little）合伙人。关于公司战略，布鲁斯写了大量文章。这些文章主要刊登在 BCG 自己制作的、赠送给企业高层管理者的《视野》杂志（*Perspective*）上。他的著作包括《亨德森论公司战略》（*Henderson on Corporate Strategy*，HarperCollins College Div，1979）、《商业战略的逻辑》（*Logic of Business Strategy*，HarperBusiness，U.S，1986）等。

PPM 案例

PPM 的使用方法

人们大多将 PPM 矩阵作为快速观察业务平衡度的工具来加以使用。同时，作为项目定位讨论的初始材料，PPM 矩阵作为以业务间相比较为基础的企业战略方向的讨论初始材料也是有效的。因为 PPM 矩阵把所有的业务仅仅分类到 4 个象限之中，有人批评这种分类过于简单化。尽管存在这种批评，但 PPM 对企业而言还是有意义的——它能够为企业提供在组织内部共同讨论的基础。

这里，我们以 BCG“校友”、早稻田大学商学院相叶宏二教授[1]的分析为基础、以佳能的产品组合为例，来对从佳能的 PPM 图中得到的

[1] 相叶宏二（Koji Aiba）：1954 年生于日本兵库县，毕业于东京大学法学系（1976），哈佛商学院 MBA（1982）。在任职于太阳神户银行（现三井住友银行）数年后，进入波士顿咨询公司（1982），曾在 BCG 东京办公室（1982—1989，1990—1993）、杜塞尔多夫（德国）办公室（1989—1990）任职，先后任咨询顾问、项目经理，1990 年起任 BCG 全球董事兼东京办公室副总裁。1994 年起担任大阪国际大学副教授，自 2002 年起，担任早稻田大学商学院教授。此外，相叶宏二亦为日本 CFO 协会理事，连锁超市、百货商店运营商西友株式会社的外部董事，战略咨询公司梦想孵化器公司（Dream Incubator）的外部监察人。

信息进行分析。

产品组合图的制作方法

要制作产品组合图，我们需要做以下3件事情：划分象限；决定圆的坐标（位置）；决定圆的面积。

1．划分象限

纵轴和横轴的界限并没有严格的规定。作为通常的基准，纵轴的界限以该行业的平均增长率为准，而横轴的界限则以相对市场份额的1.0倍（不管该业务在市场上是否领先）为准。

2．决定圆的坐标

虽然横轴表示相对市场份额，但是，当企业是行业领先企业时，我们用该企业与第二名企业的市场份额比来决定其在横轴上的位置。当该企业是第二名以下的企业时，我们用该企业与领先企业的市场份额比来决定其在横轴上的位置。

例如，当A公司的市场份额为40%、B公司为20%、C公司为10%的时候，A公司的相对市场份额便为2.0（倍）、B公司为0.5（倍）、C公司为0.25（倍）[1]。纵轴表示的是市场增长率，这里用到的市场增长

[1] A 公司相对市场份额=A 公司市场份额 40%÷市场第二名的 B 公司市场份额 20%=2.0；
B 公司相对市场份额=B 公司市场份额 20%÷市场领先者 A 公司的市场份额 40%=0.5；
C 公司相对市场份额=C 公司市场份额 10%÷市场领先者 A 公司的市场份额 40%=0.25。

率是今后 3～5 年的预估平均增长率。本来，在纵轴上应该使用今后的预估市场增长率，但在实际操作中，使用最近的 3～5 年的年平均增长率的情况比较多（见图 5-5）。

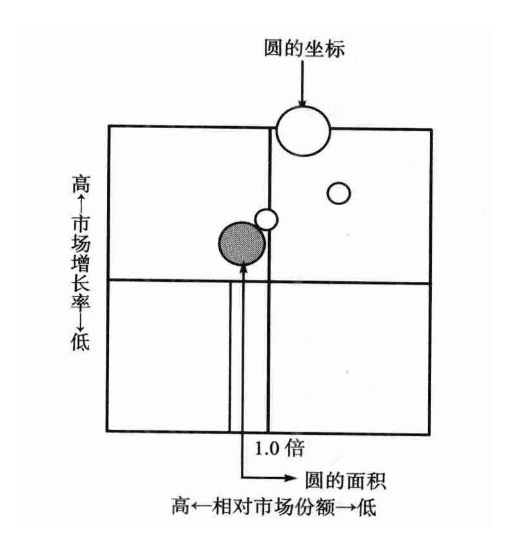


图 5-5　产品组合图

3. 决定圆的面积

圆的面积与销售额成正比。因为最终重要的是各个圆的面积比例，所以圆本身的大小可以任意决定。

例如，当 A 业务的销售额为 40 亿日元、B 业务为 20 亿日元、C 业务为 10 亿日元的时候，如果将代表 A 业务的圆的半径定为 2 厘米的话，那么，B 业务就为 1.4 厘米，C 业务为 1 厘米[1]。

[1] 根据 A 业务销售额：B 业务销售额：C 业务销售额=4：2：1 及圆的面积计算公式 $S=\pi r^2$，可反推出 A、B、C 三个圆的半径比。

定义市场份额时需要注意的地方

另外，在实际制作图的时候，需要注意以下两个方面：

- 是使用整个市场的份额，还是使用各细分市场的份额以及各个国家、各个渠道的市场份额？
- 市场份额是以销售额为基准计算，还是以出货量为基准计算？

如果事先不对市场份额进行明确定义，那么在后面的讨论中会出现意见不一的情况。因此，此时需要实际计算影响收益的细分市场的市场份额。如果用一个容易理解的简单案例来说明的话，大发汽车（Daihatsu）[1]市场份额的计算方法是一个很好的案例。当我们计算大发汽车的市场份额时，不看大发汽车在整个乘用车市场中的份额，而看大发汽车在微型车[2]市场内的市场份额，更容易对大发汽车与竞争对手的成本比较展开讨论[3]。而且，为了排除因产品混杂带来的差异，最好使用以金额为基准的市场份额，而不要用以数量为基准的市场份额。

※本部分内容参考了《MBA 经营战略》（相叶宏二著、Globis Management Institute 编、钻石社出版）一书。

[1] 大发汽车：丰田汽车旗下的微型汽车制造商，总部位于日本大阪府池田市。创立于1907年（其时社名为：发动机制造株式会社），1967年起与丰田汽车开始业务合作，1998年被丰田汽车收购。2007年，超越占据微型车市场首位长达30年的铃木汽车（Suzuki）而首次成为第一微型车制造商。

[2] 微型车：长3.3米以下、宽1.4米以下、高2.0米以下，总排量在660cc的汽车。在我国，该类汽车亦称为小排量汽车。

[3] 因为大发汽车是微型车。

佳能的案例

下面的 6 张产品组合图是我根据公开资料、在力求让人容易理解的范围内制作而成的，一目了然地反映了佳能 1971 年、1975 年、1980 年、1984 年、1990 年和 1995 年的业务内容变化趋势（因资料的限制而带来的产品统计对象缺漏和数据的定义变化等情况忽略不计）。

下面，我们把佳能产品组合变化与我们在其公司主页上看到的业务领域、产品的大变化对照着分析。

根据掌握的公开资料，我们在佳能 1971 年的产品组合中，我们只能看到“明星”和“问号”两类业务。当时，在单反相机市场独占鳌头的佳能，出于为将来相机市场饱和（成熟）做准备，正打算通过办公产品来进行多元化发展。该公司于 1964 年发布了台式电子计算机，并于 1970 年 10 月发布了世界上首台便携式计算器 Pocketronic。虽然佳能在计算器市场尚未成为市场领导者，但因为计算器市场规模较大，所以其在计算器方面的销售额已经取得明显的增长（见图 5-6）。

在主业方面，作为主力产品的单反相机的销售额比较大。虽然因为

市场规模小，佳能袖珍相机[1]的销售额不大，不过，佳能在这个市场上是市场领导者。而在相机镜头业务上，佳能则被尼康（Nikon）远远地甩在了后面。

虽然在图 5-6 中没有显现出来，但佳能也投资了复印机的开发，并在同年开始销售首台日本国产的普通纸复印机。

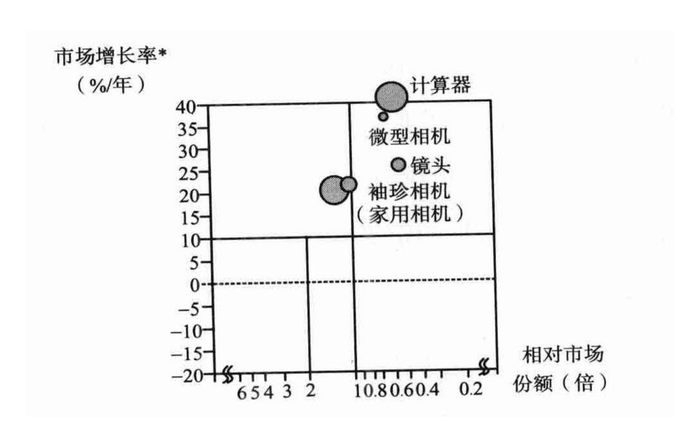


图 5-6　1971 年佳能的产品组合

*1967～1971 年

注：袖珍相机是指 35mm 镜头快门相机，单反（单镜头反光）相机是指 35mm 焦平面相机（下同）。计算器、微型相机以销售额为基准、其他产品则以产量为基准。

资料来源：矢野经济研究所、《日本市场份额事典》（下同）。

我们再来看一下佳能 1975 年的产品组合。虽然在这个产品组合里已经出现了一些多元化产品，但很多产品都处在“问号”位置。在石油

[1] 袖珍相机（Compact Camera）：在中国大陆，人们通常将这类相机称做“家用相机”、“傻瓜机”等。

危机等因素的影响下，由于相机市场低迷，佳能必须对计算器、复印机、电子记账机等多元化产品进行投资。在多元化投资的影响下，佳能相机的市场份额也遭受了不利影响（见图 5-7）。

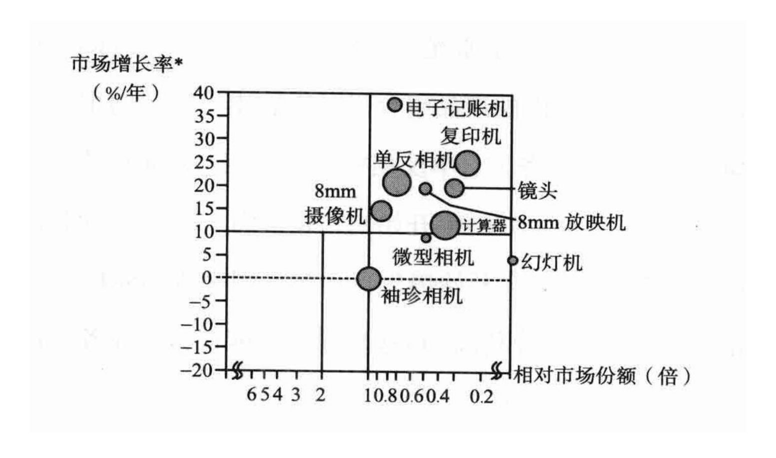


图 5-7　1975 年佳能的产品组合

*1971 ~ 1975 年。不过，计算器用的是 1974 ~ 1975 年的数据

注：以产量为基准。计算器、复印机、电子记账机、微型照相机的相对市场份额是根据 1974 年的市场份额计算而出的。

在计算器市场上，卡西欧公司（Casio）于 1972 年以 1.28 万日元的价格开始销售 Casio Mini，并成功地将计算器从办公用品转变为针对一般消费者的产品，从而席卷了市场。受此影响，佳能的计算器业务陷入窘境。与此同时，佳能财务状况也在变差。在财务状况急转直下的影响下，佳能于 1975 年上半财年首次出现了亏损决算和不分红的情况。在这个时期，佳能产品组合的课题是：避免资源分散，通过集中投资以创造“明星”业务，平衡资金源和必要的资金投资之间的关系。之后，

佳能在以贺来龙三郎[1]为核心的管理团队的领导下进入了经营重生阶段。

虽然在图 5-7 中没有显现出来，但佳能对打印机的开发也进行了投资，并在同年成功开发出了激光打印机（Laser Beam Printer，LBP）。

我们从 1980 年佳能的产品组合里可以看出，佳能的很多业务都恢复了竞争力。在相机业务上，单反相机和袖珍相机均东山再起，回到了“明星”的行列。通过 1976 年开始销售世界首台内置微计算机的相机 AE-1（单反相机）、1979 年开始销售自动对焦相机 AF35M（袖珍相机），佳能在市场上卷起了一阵狂潮。这些成功为佳能在很多业务上恢复竞争力做出了贡献（见图 5-8）。

佳能复印机的市场份额也在增长。而佳能计算器业务则由于增长停滞则正在往“瘦狗”业务的方向发展。8mm 摄像机和放映机正在被电视摄像机（Video Camera）取代，其市场正走向衰退。与 1975 年相比，1980 年的佳能改善了产品组合平衡和资金循环。同时，虽然在图 5-8

[1] 贺来龙三郎（Ryuzaburo Kaku）：佳能公司名誉会长（1999 年起至今），因其 1977 年至 1989 年任佳能社长期间对佳能的卓越贡献及其 1988 年发布佳能“二次创业宣言”指明佳能国际化发展方向而被人们誉为“佳能中兴之祖”。生于 1926 年，毕业于九州大学经济学系（1954 年）。毕业后即加入佳能公司，在担任佳能财务部长、人事部长后于 1972 年升任佳能公司董事，后又于 1974 年升任常务董事，并于 1977 年被选为佳能公司社长。1989 年自佳能社长位置退位后，任该公司会长（董事长），1997 年任董事会名誉会长，1999 年起任该公司名誉会长。1989 年起，曾担任 6 年日本经济同友会（Japan Association of Corporate Executives）副代表干事。著有《新国家制造的构想》（1992 年）、《日本危机》（1997 年，东洋经济社出版）等。

中没有显现出来，同年佳能发布了 G2 规格的首台日本国产传真机。

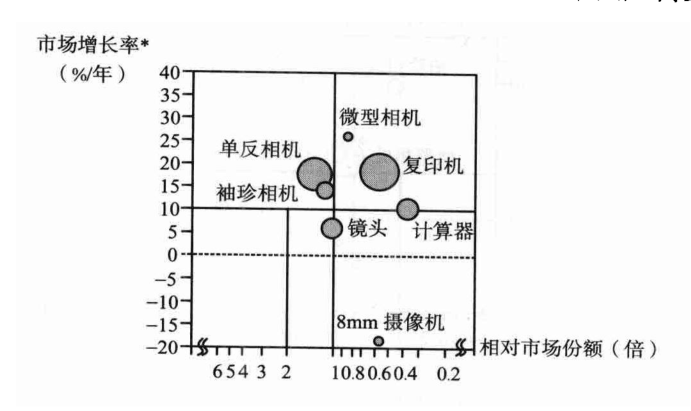


图 5-8　1980 年佳能的产品组合

*1977—1980 年
注：以产量为基准。8mm 摄像机是指电影摄像机。

根据佳能在 1984 年的产品组合图，我们可以看出，其复印机业务在销售额和市场份额上增长了很多，正成长为市场领导者。我们还可以看出，由于相机市场增长率不断下降，相机业务作为佳能整体资金源的作用正在被复印机业务所取代。而过去曾是“明星”的单反相机业务则变小了（见图 5-9）。

作为“明星”而被研发出来的页式打印机（激光相机）开始登上历史舞台。虽然由于资料有限，我们无法了解佳能文字处理机的情况，不过，个人文字处理机的销售情况良好，而商务文字处理机则陷入挣扎的境地。传真机也同样处于挣扎的境地。虽然在图 5-9 中没有显现出来，佳能当时还在准备进入个人计算机市场。要把哪项业务从“问号”培养成“明星”，是佳能当时的一大课题。

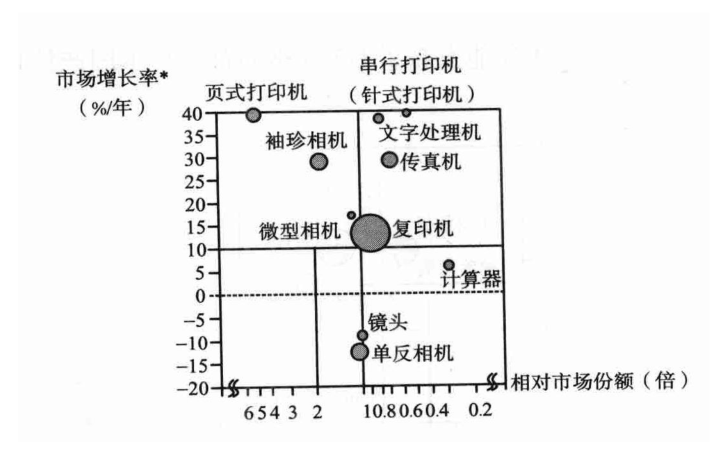


图 5-9　1984 年佳能的产品组合

*1981—1984 年。不过，复印机、页式打印机、串行打印机用的是 1982—1984 年的数据，文字处理机用的是 1983—1985 年的数据。

注：传真机、页式打印机、串行打印机以出货量为准、文字处理机以销售额为准、其他产品以产量为准。

到了 1990 年，我们可以推断：由于复印机、传真机、文字处理机等产品的市场增长率停滞不前，这些产品变为佳能整体事业的资金源。页式打印机业务则飞速增长，已被培养成一个强大的“明星”。喷墨式打印机也正往“明星”的方向发展。而计算器、串行打印机、幻灯机等业务则正在退出历史舞台（见图 5-10）。

我们再来看一看 1995 年佳能的产品组合图。我们可以发现，佳能在产品组合间取得了平衡，正顺利地推动各项业务增长。虽然页式打印机市场增长停滞，但佳能正在进一步提高该产品的销售额，使其从“明星”过渡为“金牛”。作为“明星”，喷墨式打印机的销售额相当大。反过来，虽然图 5-10 中显示的其他产品在佳能整体销售额中所占比例较

小，但是，如果我们对照着佳能后来又推出了数码相机、数码摄像机、数码复合机[1]等很多重量级新产品的事实来看，便会知道，佳能此时正在积极对下一代产品进行投资（见图 5-11）。

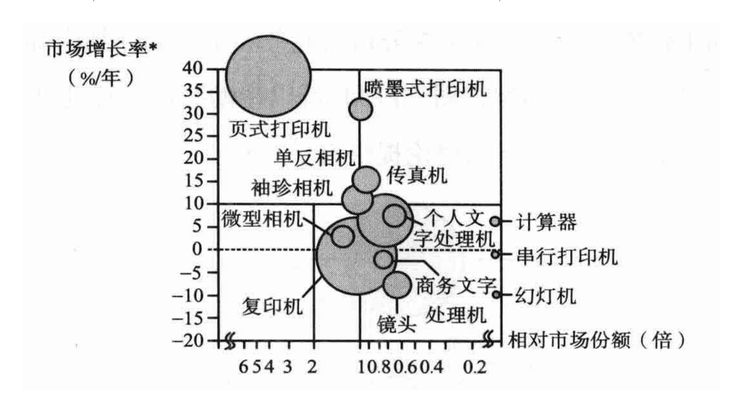


图 5-10　1990 年佳能的产品组合

*1987—1990 年。不过，页式打印机、喷墨式打印机、单反相机、袖珍相机用的是 1988—1990 年的数据。

注：页式打印机、喷墨式打印机以出货量为准、文字处理机以产量为准（商务文字处理机和个人文字处理机分别用 20 万日元/台和 3 万日元/台算出）、单反相机、袖珍相机以出货台数为准（单反相机按 5 万日元/台计算、袖珍相机按 2 万日元/台计算），其他产品则以产量为准计算得出。

像这样画出产品组合图、试着对其产品组合的变化趋势进行追溯，我们可以看出，佳能高明地对中长期产品组合的平衡进行了管理，它们在利用资金源、通过对研发进行投资而推出“明星”的同时，还把“问

[1] 数码复合机：以复印功能为基础，标配或可选打印、扫描、传真功能，采用数码原理，以激光打印的方式进行文件输出，可以根据需要对图像、文字进行编辑操作，拥有较大容量纸盘，高内存、大硬盘、强大的网络支持和多任务并行处理能力，能够满足用户的大任务量工作需要的复印、打印、扫描、传真设备。

号”业务培养成了“明星”、对公司持续性增长进行了规划。

读到这里，你应该理解了吧。即使用前面那种简单的 PPM 分析，我们也能获得对某一时段业务状况的了解和对公司（业务）课题的启发。当然，如果你能利用有关你所在公司的业务和市场的详细内部资料，还可以画出更细致的产品组合图。PPM 可以帮助我们定量地掌握业务组合平衡，为公司整体战略的讨论提供有益材料。

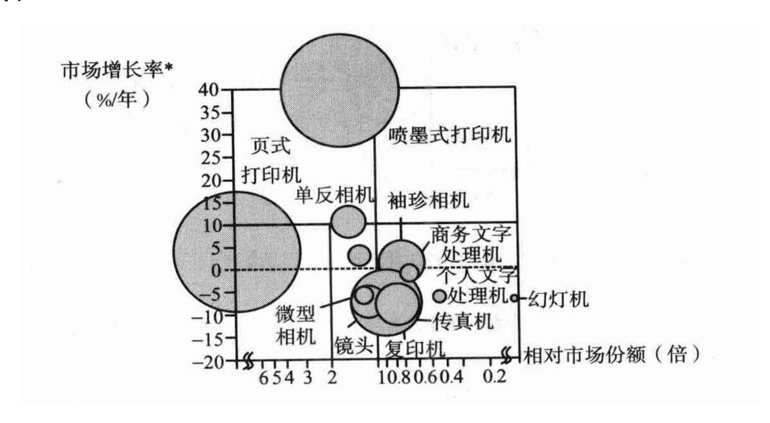


图 5-11　1995 年佳能的产品组合

*1992—1995 年。不过，页式打印机、喷墨式打印机、单反相机、袖珍相机用的是 1993—1995 年的数据。

注：页式打印机、喷墨式打印机以出货量为准、文字处理机以生产台数为准（按照商务文字处理机 15 万日元/台、个人文字处理机 2 万日元/台计算）、单反相机、袖珍相机以出货台数为准（按照单反相机 3.5 万日元/台、袖珍相机 1.5 万日元/台计算），其他产品则以产量为准计算得出。

关于“瘦狗”业务的讨论

重新审视“瘦狗”业务

在企业使用PPM概念来重新审视自己的业务时，会出现最大问题的就是“瘦狗”业务。确实，与其他业务相比，“瘦狗”业务缺乏吸引力，而且很多时候“瘦狗”业务的存在价值比较小。然而，如果企业就此得出“瘦狗”业务应该全部退出的结论，又会过于武断。同时，如果这么做，企业会有遗留许多问题的危险。

虽然“瘦狗”业务笼统来说都叫“瘦狗”业务，但是，对不同的企业而言，其具有的意义也各不相同。对于那些没有可依赖的“金牛”业务的企业而言，有时，“瘦狗”业务甚至会出乎意料地成为企业的资金源。因为在这类业务中，还有贡献利润的东西。

重新审视“瘦狗”业务，企业就必须做一件事：从资金的角度明确该业务处在什么位置。因为“瘦狗”业务相对市场份额低，市场增长率也没有太大的指望，所以企业也基本上不会对其投入资金。但另一方面，因为企业已经在“瘦狗”业务上进行了大额的资产折旧，所以，有时，

它实际上还能成为其他业务的资金供给源[1]。

当然，即使从实际的资金角度来看，成为企业负担的“瘦狗”业务也占多数。

发现战略性领域

更为重要的是，企业要深入地分析“瘦狗”业务的经济结构，即综合分析原材料采购、制造、流通（销售）和间接部门，有的时候还要分析设计和研发部门。此外，这种分析不能只关注企业的内部结构，还必须通过与竞争对手的比较进行考察。

当然，“瘦狗”业务的经济分析并非易事。有时，企业现在采纳的标准成本（Standard Cost）和会计方式反而会造成障碍。而且，在很多情况下，企业很难与竞争对手进行直接的成本比较。不过，通过一一细致、追根究底地分析各种成本的决定因素，企业能够明确现在业务收益前景的关键因素。更准确地说，企业在“瘦狗”业务对策中必须采取该程序。

在一一细致、追根究底地分析各种成本的决定因素、明确业务的经济结构后，我们会发现，某单项业务能够分解为多个领域。也就是说，我们会发现“战略性领域”。即使该业务整体属于“瘦狗”业务，但我们或许能从该业务中发现属于“金牛”业务的领域，或许在该业务中有

[1] 因为企业已经在“瘦狗”业务上进行了大额资产折旧，所以该业务因折旧而带来的成本就降低了。我们从利润=销售额-成本这个简单的公式来看，在销售额不变的情况下，成本降低便意味着利润增加。

"明星"业务。或许我们能够发现这类领域——即便该业务现在在竞争中的地位比较低，但它有某种潜在优点，企业通过集中投入资金和人员便可强化该优点。

换言之，关于如何处理"瘦狗"业务的问题，企业只有在分析这种业务的经济结构和发现战略性领域后，才能找到答案。

"瘦狗"中的取舍选择

在制定企业管理战略的过程中，人们经常能发现这种现象：那些"金牛"业务在企业内部的地位比较高，因而获得了超出其本来所需的预算分配。

而那些"问号"业务因为其对企业来说有风险而难以获得内部认同。这样一来，在企业妥协地欲强制维持所有业务的情况下，我们经常能看到，尽管企业总资金流出量达到了相当高的水平，但是其先期投资预算陷入极为不足的窘境。而且，即使企业愿意压缩"瘦狗"业务，但一旦到了选择压缩哪一项"瘦狗"业务的阶段，由于人员、组织、对外影响力等理由，反对之声便接连不断，结果，"瘦狗"业务便以拖企业后腿的形式而被保存下来。

上面列举的这些情况，归根结底，起因于各项业务的使命（Mission）不明确和企业没有确定分配经营资源的优先顺序及分配数额的基准。产品组合管理，重要的是确定各业务的战略位置和特定贡献（作用），为这些业务分配相应的经营资源并确定经营资源分配的优先顺序，以及对各业务的特定作用设定特定的评价基准。

作为对"瘦狗"业务的处理案例，欧美企业常常引用（介绍）日本企业的案例。即使对那些明显的"瘦狗"业务，日本企业基本上也不会采取所谓的"退出"策略，而会考虑是不是能想办法恢复（改善）这些业务的运营情况。美能达（Minolta）[1]的相机业务就是一个典型的案例。

发售于 1985 年的真正的 AF35mm 单反相机"美能达 α-7000"，曾在相机行业引起相当大的轰动。随后美能达又发售了"美能达 α-9000"。1986 年，尼康跟在美能达后面发售了"尼康 F-501"。随着新产品的开始销售，美能达的这些 AF 单反相机获得了压倒性的支持。在日本国内自不用说，即便是在北美市场，这些 AF 单反相机也有着大量需求。美能达的这些单反相机一跃登上了 35mm 单反相机的"明星"位置。到了 1986 年 4 月末，在日本国内市场的 AF 单反相机市场中，美能达相机的市场份额竟超过 50%。

美能达 AF 单反相机的成功使得当时占据相机市场首位的佳能大为惊慌，与此同时，这也促使佳能后来开发 EOS 系列单反相机。

在当时的相机行业里，美能达位居第四，其与佳能的市场份额比实际是 1：2。尽管如此，美能达认为相机才是其经营战略的根本所在，

[1] 美能达（Minolta）：创立于 1928 年的日本大型精密设备制造商，其业务以相机和复印机为主。2003 年，美能达公司与柯尼卡公司（Konica）合并，成立柯尼卡美能达控股公司（Konica Minolta Holdings），其旗下的各项业务均收归后者旗下。2006 年，因经营环境变化，柯尼卡美能达公司宣布退出相机、胶卷相机市场，而主要由美能达相机业务改编的柯尼卡美能达相机业务此退出历史舞台。

将重振相机业务放在了最重要的位置。结果，通过进行技术革新，美能达逆转了其与佳能的市场份额比。在这个时期，我们在前面佳能的案例中也看到，佳能正把资源向办公自动化（Office Automation，OA）领域（“问号”领域）集中。与此同时，佳能最脆弱的侧腹部位——相机业务遭到了美能达的攻击。

美能达的案例证明，企业从“瘦狗”业务中也能创造技术革新（Innovation），也能改变市场而建立新的竞争优势。事到如今，这种想法在日本企业中仍然根深蒂固。这种姿态与 PPM 思想绝不相悖。

认识到“瘦狗”业务中存在有可能转变为未来增长业务的某种宝贝，并找出这些宝贝，这也是管理者的任务。虽然有很多方法可以做到这一点，但是，在取舍之后，企业应该对那些尽管属于“瘦狗”业务但已做出“采取增长战略”经营判断的业务赋以明确任务，采取彻底的重建措施。

这里再多说几句。虽然美能达在 20 世纪 80 年代在单反相机业务上重振了雄威，但因为其在数码相机开发和主力产品信息设备（复印机等）的数码化上反应迟钝，后来迎来了经营困苦的时代。这可以说是美能达怠于培养“问号”业务并将“问号”业务向“明星”业务转变的结果，尽管美能达曾成功地将“瘦狗”业务变成“金牛”业务。

PPM 与 SBU

什么是 SBU

产品组合管理并不意味着企业只要将自己的所有业务在产品组合图上标出来就万事大吉。产品组合图只是概念图而已，而产品组合管理是一种控制性概念（Control Concept）。也就是说，企业在进行产品组合管理时，必须备有具体的、实际的控制框架。而发挥控制框架作用的就是战略业务单元（Strategic Business Unit，SBU）。它是一种进行产品组合管理战略上的计划、实绩掌握和评价的业务单元。

因为 SBU 是一种根据市场、产品、竞争关系而定义的战略业务单元，所以不一定需要与日常操作上的运营组织同一化。通常，企业中会出现这种情况：在维持事业部制和公司制的同时，设立与前两者重叠的概念上的业务单元。企业不应该为现有操作组织体系所束缚，而应从战略视角来定义 SBU。因此，企业可以自由设置 SBU 的规模和权限，还可以跨部门设立 SBU。

企业应该这样定义 SBU：SBU 制定区别于其他业务的独立计划并具有明确的可识别任务。同时，企业任命具体负责执行该任务的经理，并赋予其掌握一定资源的权限。SBU 经理要通过贯彻 SBU 的任务和权

限，使得企业能够按计划实现各项业务战略。

为什么 PPM 需要 SBU

SBU 是一种概念上的业务单元，很多时候，它与企业实际的组织图上的业务单元不同。为什么企业需要通过划分出这种复杂的业务单元来考虑问题呢？

我们以纤维行业为例。根据形成过程的不同，纤维产品的原材料——纤维大致可以分为天然纤维和人造纤维两种。天然纤维有棉、麻、毛、丝绸等。而人造纤维包含通过化学处理天然纤维而制造的人造纤维（Rayon）、维尼纶（Vinyl Nylon）和涤纶（Tetoron）等多种合成纤维。通常，企业的纤维业务根据这些原材料的类别组成业务部门，这些业务部门进行从产品开发到制造、销售等活动。这是因为从操作（运营）上来说，这种做法的效率最高。

不过，近来，在开发纤维产品的非纤维领域的用途中出现了一些引人注目的东西。举例来说，各种各样的纤维相关产品正渗入到各个领域，从化妆品、食品和药品领域到建筑材料、包装材料、农业、渔业等产品和行业都有纤维产品的影子。而且，最近纤维产品还被应用到了生物化学、医药、化合学（Chemical Conversation）和高分子化学、工程学、医疗设备、信息系统、电子学（Electronics）和生物工程学等尖端、高科技产业领域。也就是说，我们现在已经不能简单地把纤维业务归在衣服等传统市场内，而必须思考住宅用纤维、医疗用纤维、生物工程用纤维等根据功能划分的市场，这些市场现在是什么情况、今后又会变成什

么样。

举例来说，对拥有多种纤维产品的纤维制造商 A 公司而言，其在制定绵纶业务时，如果考虑原材料采购和工厂运转率等日常工作，按照以往惯例以“绵纶部门”的形式进行生产管理效率最高。因为这么做还能产生规模经济。然而，假如包装材料市场增长迅猛，A 公司就必须从公司整体的角度考虑战略性的资源分配，投资包装材料市场并在竞争中获胜。在这种情况下，A 公司需要超越绵纶部门的框架，将其他部门也纳入考虑范围，进而以发展新业务的形式，考虑对包装材料用纤维的资源进行分配。而成为这种探讨基础的战略业务单元就是 SBU。

首先，A 公司要任命总管包装材料业务的 SBU 经理。其次，在应培养该业务的认识下，将该业务置于战略性业务的位置，进行大胆投资。然后，综合管理多个部门，在评价各部门在包装材料市场的业绩的同时最终提高成果。总管这些活动并为实现包装材料业务战略目标的任务而负责的就是 SBU 经理。SBU 经理需要和绵纶部门、聚酯部门、碳纤维部门等与该战略业务有关的所有业务部门密切合作，最终实现包装材料业务战略目标。同时，企业也要给予 SBU 经理相应的权限。这就是 SBU 在 PPM 中应起到的作用。

在许多市场上都能看到同样的案例。在这些市场中，将多种产品和业务定义为战略业务单元的 SBU 是必需的。当然，如果 SBU 与现有的业务部门重合，在该部门内就能完成所有活动，在操作（运营）上也就没有摩擦。可以说这种情况是最理想的。然而，在市场结构和竞争情况变得越来越复杂的今天，仅在过去的那种基于一线操作的组织体系的基

础上对建立市场优势的措施进行探讨研究，已经很难做到了。而在那些市场全球化、无国界化（Boardless）的领域就更难这样做了。PPM 在如何把握市场、如何定义市场的探讨上，能够帮助企业决定这些讨论的实效性。今后，从 SBU 视角重新把握市场、考虑产品组合会变得更重要。

企业以 SBU 视角看问题，能够发现不同的情况

这里，我们来看一个从 SBU 的视角分析产品组合的案例。

图 5-12 显示的是我们以工业机械制造商 X 公司的业务部门为基础而看到的产品组合。图中的一个个圆代表各个不同的业务部门。

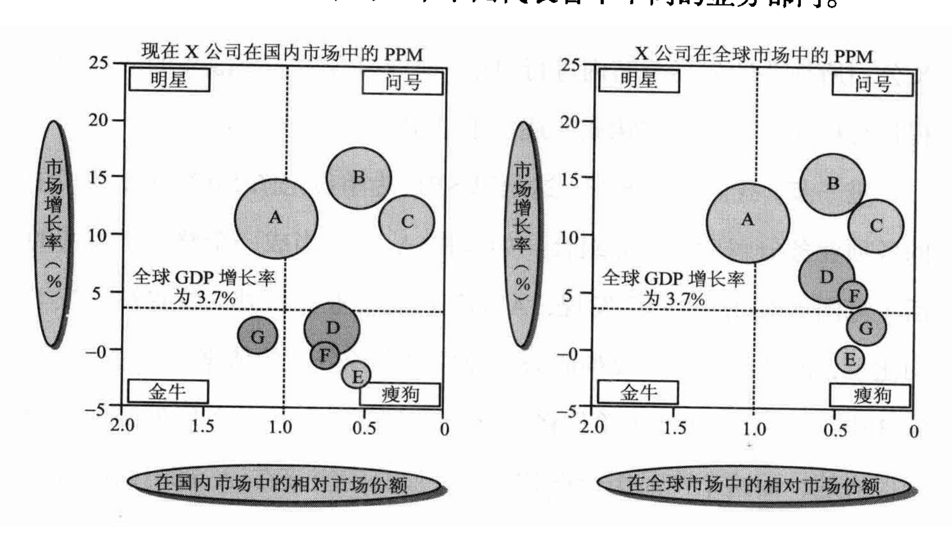


图 5-12　X 公司的产品组合

在图 5-12 中，左侧的图显示的是 X 公司自己认识的产品组合。横

轴上的相对市场份额及纵轴上的市场增长率以现在 X 公司各项业务的对象市场为基准。例如，如果某项业务只在日本国内市场开展，那么市场增长率和市场份额都取其在日本国内市场中的数据。

然而，在试着对市场结构和竞争情况进行分析之后，我们发现，在对今后的战略的考虑上，X 公司的产品和服务都需要以全球市场为基准进行探讨。那么，在图 5-12 中，右侧的图显示的是以全球市场为基准改变其所有业务定义时的产品组合。

对比图 5-12 中的左右两张图，我们发现，D 业务、F 业务和 G 业务在这两张图中的位置差异很大。这是因为 X 公司现在主要在日本国内开展 D、F、G 业务。因此，在探讨今后的资源分配时，不应局限在 X 公司所战斗的战场范畴内进行讨论，而应以今后需要战斗的战场为前提进行探讨，重新考虑构成上述讨论基础的市场定义。

进一步，我们看图 5-13。这是以 SBU 为单位把图 5-12 的 A 部门中的各项业务分解后的产品组合。如果将 A 部门当成一个整体来看待的话（见图 5-12），我们会发现，A 部门内各项业务所处的位置被加权平均化了，该产品组合图很难成为企业探讨资源分配的依据。不过，在图 5-13 中，我们以 SBU 为单位将 A 部门分解后，各项业务所处的位置便变得清楚，而这个产品组合图就成为企业决定应该在 A 部门内的各项业务间如何分配资源的出发点。

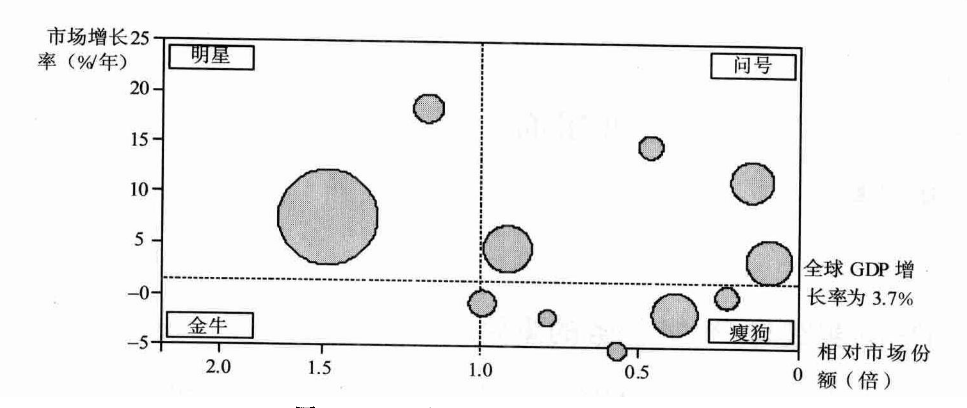


图 5-13 X 公司 A 部门的产品组合

PPM 与现金流

PPM 实践与 PPM 任务的重要性

如本章开头所述，PPM 是一种用于讨论如何分配资源的框架。企业在 PPM 的实践中，关键是要在分析各项业务在产品组合中的位置后，明确这些业务的战略位置，并给各个 SBU 下达明确的任务。即使企业正确地将所有业务都划分到了产品组合中的相应位置，如果这些任务不明确的话，对于应该按照怎样优先顺序分配资源，在什么地方进行设备投资以及在什么地方重点配置人才等问题，企业是无法采取相应的措施的。

通过 PPM，根据横轴的市场份额，我们可以判断某项业务的盈利能力，而根据纵轴的市场增长率，可以判断该业务对资金的需求程度。当然，对于企业应该给各项业务下达什么样的任务，这种经营判断绝对不会因业务在产品组合中的位置而自动决定下来。不过，PPM 通过纵、横两轴暗示我们：也许可以给各项业务赋予下面的这种特定的战略定位和任务。

“金牛”

为企业整体的收益做出贡献的业务应该成为资金源。要给该类业务

赋予下面这种期待：在维持高市场份额的同时，在现金流上获得大幅超过投资金额的回报。

“明星”和部分“问号”

为了获得未来的增长，积极地接受资金分配。进行先期投资，通过扩大市场份额建立未来的稳定的竞争地位。

“金牛”和部分“瘦狗”

即使因企业的资金筹措而失去了一定的市场份额，也可以积极地获得资金回报。

部分“问号”和“瘦狗”

因为这些业务无论对市场增长还是对收益都没有贡献，所以从战略角度出发，在尽可能地进行资金回收的同时，压缩其规模。

“瘦狗”

在既不缩小也不增长的范围内，最大限度地进行资金回收。

上述对各项业务赋予的战略定位，最终由业务附加值、市场竞争地位的变化以及因前两者而带来的经济效益变化等决定。为了得到更准确的判断，企业还需要为业务提供改善市场份额所需的必要投资、风险承担、因投资和风险而带来的收益改善以及现金流模式的变化等支持。如果这些业务的“市场份额的价值”不能测定的话，那么它们在产品组合上的位置本身便无法具备战略意义。

也就是说，企业要想明确业务在未来的战略作用，就不能只看市场的未来性，而必须根据该业务现在的经济效益、市场份额提高的可能性和提高市场份额所需的成本，以及风险、市场份额出售时的资金供给预

计、为维持市场份额而必需的资金需求和资金供给、该业务在竞争对手内部的战略位置等各种关键因素，来测定该业务的未来价值。企业在此基础上决定各项业务的使命。只要各项业务的使命明确，那么企业就能确定以什么样的优先顺序分配经营资源和怎样决定经营资源的分配量。

所谓企业长期管理战略，就是决定将经营资源——人才、资金、设备、技术、技巧（Know-how）和信誉等分配给各项业务的优先顺序和数量。对于企业决定的优先顺序或分配量是否恰当，我们可以从该业务被赋予的战略位置（作用）上判断出来。如果企业没有明确认识各项业务对企业整体的贡献（作用），那么资源分配优先顺序的基准也会变得不明确。

探讨战略选择的两个极端

我在前面说过，在 PPM 中，给 SBU 赋予明确的任务是最重要的一件事。但是，在企业内部存在阻碍制定和执行这种任务的因素。这就是在原来的事业部制中存在的业务间的隔阂和派别主义（Sectionalism）。

一般而言，在制定管理战略时，企业应该先将整个企业的长期目标分配到各个业务单元中，然后各个业务单元对自己的战略进行修正、综合，从而制定最终的管理战略方案。然而，各个业务单元往往会制定对自己最有利的计划，在现实中，反而极少制定与给定目标和限制条件一致的计划。各个部门经理应该会向企业管理者提出这些要求——我们部门有多高的投资收益率，我们想要公司给我们投入多少资金，配置多少人才等。这些部门经理们应该还会全心全意地向企业管理者说明自己部

门未来的光明前景。有时，很可能出现这种情况：强烈要求的部门会被排到资源分配的优先位置。本来，如果企业管理者全部接受各个部门的要求，是无法制定企业整体战略的。但是，最终企业管理战略的方案往往会变成一个折中方案。

进一步地说，在企业把各个 SBU 制定的战略汇总成企业整体战略的过程中，还可能发生同样的问题。例如，我们经常能在企业整体战略中看到一律削减各个 SBU 预算之类的折中方案。在这种折中方案中也显露出了传统派别主义的弊病。如果部门努力赚取的资金没有回到自己部门而是被投给其他业务，该部门大发牢骚是正常的。而且，如果按照我们前面说过的 PPM 的理想资金流向，“金牛”业务努力赚取的资金就会被投给“问号”业务。所谓“问号”，就是在企业内部存在的“蚀金虫”。即便是“金牛”业务，也不是不需要努力就能赚取资金的。“金牛”业务努力的结果（资金）一个劲地被“蚀金虫”给吞噬掉，这是“金牛”业务部门无论如何都无法认同的。实际上，这种不公平感与产品组合管理如影随形。如此一来，企业的整体战略就成了折中方案的折中方案，存在着更加背离企业目标的危险。

企业管理者要避免这些弊病，使对企业整体而言最佳的各个业务战略的组合成为可能，需要准备多个战略选择，在不同情况下具体讨论制定怎样的产品组合管理方案。

例如，我们假设企业管理者考虑了“增长战略”和“资金战略”这两个战略选择。“增长战略”是一种即使牺牲当前的收益率也要将业务的增长放在首要位置的战略，而“资金战略”是一种将提高收益率摆在

业务增长前面的战略。对于两个战略选择，我们可以想到下面各类业务的战略。

	〈增长战略〉	〈资金战略〉
金牛	维持市场份额	逐渐降低市场份额
明星	提高市场份额	维持市场份额
问号	迅速提高市场份额	退出市场
瘦狗	维持市场份额	阶段性地压缩市场份额

此时，重要的是企业管理者要分别针对业务的“增长战略”和“资金战略”尽可能具体地制定、准备好该业务处在这两个极端中的计划，并进行彻底的讨论。在各个 SBU 提交具体方案、预计实现该方案所要的资金和业务风险等详细信息，而总部综合各业务战略的时候，管理者不仅要考虑目标和财务等其他制约条件，还要选择对企业而言最佳的业务战略组合。在最佳组合不成立的情况下，管理者可以返回到原来的方案，重新拟订战略方案。有的时候，管理者还可能需要重新定义企业下达给各项业务的任务。

通过制定以多个战略选择为基础的管理战略，可以为企业高层管理者提供组合对企业整体而言最佳的各个业务战略的机会，也可以为解决企业究竟是分权化还是集权化这个两难的问题上起到作用。虽然产品组合管理概念能够帮助企业极其有效地克服传统事业部制的弊病，但是，在基于 SBU 的最佳业务定义和战略选择的彻底探讨后，管理者将这些方案现实化并灵活运营企业，通过这么做，SBU 概念将变得更加有效。

业务的定位与经济价值

如果企业想在制定企业整体战略时实际应用产品组合管理概念，并在产品组合图中填上自己的所有产品（业务），可能会遇到下面几个问题：被定义为“金牛”的业务，其收益率未必高；或者被定义为“瘦狗”的业务，其收益率却比“金牛”业务高；或者两个业务同样处在“瘦狗”的位置，市场增长率和市场份额也都基本相同，两者的收益率却差异极大等。

在这些问题中，有一些问题源于评估这些业务的时间轴长度。也就是说，产品组合管理是一种制定长期（至少 3～5 年跨度以上）的管理战略方案的方法，即使将各个产品（业务）的经济效益和收益率作为产品组合管理的出发点，并拥有相同市场份额的两个业务，它们的价值也未必相同。原因有两个方面：第一，因市场规模的大小不同，业务的规模和价值也会产生差异；第二，经验曲线（Experience Curve）的倾斜度会因该业务的附加值大小而发生变化。所以，即使市场份额和市场规模都一样，不同业务的附加值增加程度也会不同，因而不同业务的收益率及市场份额的价值会产生差异。

进一步地说，业务在产品组合图上的定位会随时间的变化而发生变化。市场增长程度的变化、市场份额的获得和丧失等会对业务的经济效益、收益率产生决定性的影响。也就是说，在比较 5 年前的产品组合和现在的产品组合时，我们能够看出，业务在产品组合中的位置变化与业务的经济效益、收益率有着明显的关系。因过去是否为获得市场份额而

进行了积极的投资和市场营销活动，或者是否暂缓了占用资金的投资的不同，即使现在有着相同的业务规模和相同的市场份额的两项业务，也会在现在的收益结构上存在根本的差异。而这种差异会成为决定市场份额价值的主要原因。

即使管理者像前面那样以“金牛”、“瘦狗”、“问号”和“明星”等名义对各项业务进行了定义，这种定义行为充其量只是制定业务战略的出发点，只是一种概念整理，因为处在不同类型中的业务的价值并不相同。关键的是管理者要对被放在产品组合图中不同位置的各项业务的经济效益和市场份额的价值进行测定和监控。这是产品组合管理的基础。

所谓企业的长期战略，就是通过向各个业务单元分配经营资源，控制在产品组合上所表现出的企业的增长性和收益率、可能性与极限性的平衡。为了达到这个目标，管理者需要明确地把握市场份额的经济价值以及随市场份额的变化而出现的经济价值的变化。

那么，管理者应该怎样测定业务的经济效益和收益率呢?

一般而言，不管什么企业都会对不同产品或不同业务进行收益管理。这种收益管理就是基于毛利、营业利润、税前利润等的绝对值变化的管理，或基于相对销售额、总资本等的利润率变化的管理。不过，如果企业或业务得不到超过自有资金和借款的资金回收，就长期而言，企业或业务便很难存续下去。如果站在这个角度来看，企业或业务的经济效益和收益率，就不能仅通过利润额和利润率来测定和评估，而要通过现金流（资金运用）的基准来测定和评估。

企业管理者还要注意观察各项业务的现金流随时间变动而发生的变化。对增长潜力大的业务或处在积极提高市场份额战略中的业务，企业需要进行巨大的先期投资。而该投资可能的回收时间，就是市场迎来成熟期的时候，或是市场份额获得大幅改善的时候。而市场成熟的业务，即使其贡献的利润额变少，企业通过对过去投资的回收，再加上投融资和运营资金的回收，也可能创造资金收入。

对企业而言，有价值的业务就是长期创造资金收入的业务。这种有价值的业务是现在的资金流为正的业务，或者是尽管现在现金流为负，但通过今后的业务扩张能够转正并帮助企业回收过去投资的业务。而补充、增强这些战略性业务的业务也是有价值的。

被置于产品组合图上某一位置的业务的经济价值（即市场份额的价值）由其现在的现金流和将来预计的现金流模式决定。“金牛”、“瘦狗”之类的业务定义，只有在现金流的支持下，才具备战略意义。而这些定义能够成为制定各个业务战略的出发点。

业务结构与总部机能

产品组合管理与公司治理（Corporate Governance）

最近，即使在日本也有很多企业引进事业部制、公司制，打算改变企业治理的方法。进一步向控股公司转变，重视合并财务结算及从以往的单体中心的管理模式向集团企业整体的管理模式转变的动向正急速发展。在这种变化的背景下，存在控股公司的解禁[1]和企业因引进国际会计准则而必须向合并财务结算制度转变等因素。

无论引进公司制，还是向控股公司转变，最根本的任务都是最大化集团企业整体的企业价值。为了实现该任务，企业总部必须抛弃过去的那种对“综合力”的幻想，摆脱以往的那种“大锅饭记账”式的管理体

[1] 控股公司的解禁：所谓控股公司，是指通过持有股份而控制其他公司的母公司。不进行本业的业务活动而专门管理下属公司的公司被“纯粹控股公司”，而进行业务活动并管理下属公司的公司则被称为“事业控股公司”。“纯粹控股公司”曾为第二次世界大战前的三井和三菱等财阀企业总部，但随着战后财阀被解体，“纯粹控股公司”也被日本的反垄断法全面禁止了。反垄断法也限制了“事业控股公司”所持股份的比例。不过，在 1997 年的反垄断法修正中，“纯粹控股公司”被解禁了。而 2002 年的反垄断法修正案则废止了大企业持有其他公司股份的比例，并取消了对“事业控股公司”的限制。在此情况下，持股公司实际上处于“全面解禁”的状况。

制，实施真正的产品组合管理。具体而言，企业不是通过内部比较来评价各项业务，而是通过与开展同类业务的外部企业比较来评价各项业务，最终使各项业务自立起来。与此同时，企业必须根据业务对企业价值的贡献度来做出向某项业务投入资源、退出或出售某项业务的决定。

在企业总部机能的动态变化过程中，企业在产品组合管理上的战略构建也在发生变化。图 5-14 说明了企业总部机能与产品组合管理相互进化的过程。

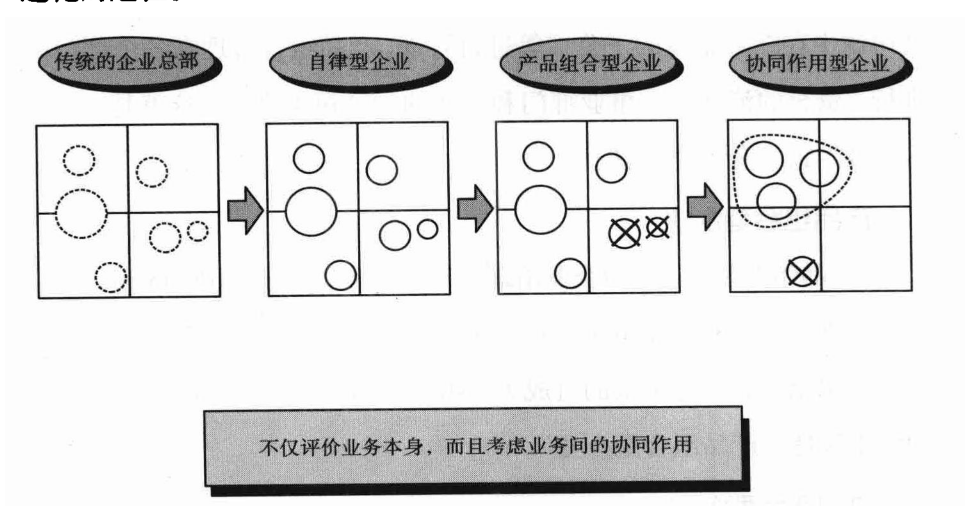


图 5-14　产品组合管理的进化

传统的企业总部

“传统的企业总部”的做法是，像“大锅饭记账”一样将所有的业务看成一个整体，然后分析整体是赚钱还是亏钱，或者分析整体有多少资金流出量、流入量。也就是说，这种企业的总部缺乏把所有业务综合

到一起的战略框架。从组织结构上来看，营业部门负责所有产品的销售，研发部门负责各种各样产品的研发，技术部门和制造部门负责各种各样产品的生产。企业的组织结构是一种功能分化的组织结构。即使企业在形式上采用了事业部制，但是，就资源分配的意义而言，采用旧的管理方式的企业还是属于“传统的企业总部”类型。日本的电子产品制造商等企业，过去在很多方面都曾采用这种企业治理方法。

自律型企业

“自律型企业”则彻底地对每个业务领域——业务部门或在最近的公司制中存在的企业的子公司等进行管理。产品组合管理在各个部门内进行，资金的流向也在事业部门和企业的子公司里来看。这就是“自律型企业”的企业治理方法。

产品组合型企业

“产品组合型企业”的企业治理方法是在不同业务间进行资金分配、而由总部负责这种资金分配。进一步地说，对发展不好的“瘦狗”业务发出退出指示，对有未来的可成为“明星产品”的业务的培养提供指导的企业就是“产品组合型企业”。

协同作用型企业

最近出现的从“产品组合型企业”发展而来的企业，属于“协同作用型企业”（见图 5-15）。

产品组合管理就是通过统筹各个特征各异的业务单元间的资金来管理企业。企业在进行产品组合管理时，有一个前提——资金本身属于企业整体，从企业整体的视角来讨论并决定把资金投向何处。不过，如

果我们仔细想一想，应该明白：业务需要的资源不仅仅是资金（Cash）。除了资金外，企业内部还有很多可以共享的资源：人才、技术、技巧，有时还包括销售渠道和流通方式，甚至包括品牌。那么，除资金以外的这些资源不仅能在各业务单元内共享，而且能在企业整体范围内共享。希望凭借这些资源获得协同作用效果的企业，就是“协同作用型企业”。

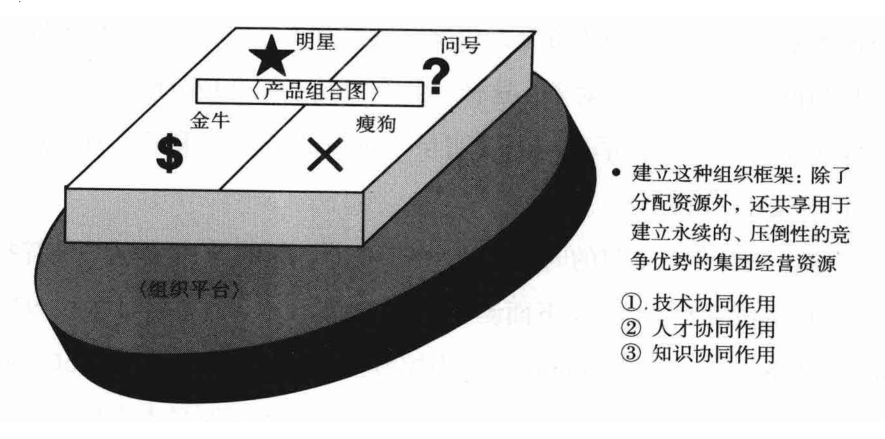


图 5-15　“协同作用型企业”（概念图）

为了共享这些资源，“协同作用型企业”需要考虑建立什么样的组织框架、怎样使人才进行交流、怎样用 IT 进行支持等问题，并采取更能发挥各业务间协同作用效果的措施。最近，越来越多的企业开始考虑如何建立成为激发协同作用土壤的平台（这种平台被称为“组织平台”）并进行企业整体治理。

控股公司的产品组合管理

在公司制和控股公司制下，各公司和业务子公司必须进行各自的产品组合管理。也就是说，任何公司都必须在各自的业务中平衡地持有与“金牛”、“明星、“问号”和“瘦狗”相对应的业务。只拥有“问号”的公司不断投资而无法回收资金，相反，只拥有“金牛”的公司即使赚取了利润也没有再投资的对象。这样，各公司就不能合理分配资金，这就造成了所有公司都进军相同的“明星”领域的情况。重组民营化后的NTT[1]正是这种典型。

NTT 被分拆、重组的时间是 1999 年 7 月。新的 NTT 作为“纯粹控股公司”继续存在，而在其下面诞生了 NTT 东日本、NTT 西日本和 NTT 通信（NTT Communications）。作为控股公司，NTT 将 NTT DoCoMo 和 NTT 数据（NTT Data）纳入旗下，同时又继承了原日本电信电话公社的研发部门。作为控股公司，NTT 通过行使股东权，确保地区公司能够稳定地提供服务并推进基础性研究。NTT 东日本、NTT 西日本经

---

[1] 分拆民营化的 NTT：日本 1998 年日本国会通过“重组 NTT”（而不是分拆）的新法律：原 NTT 改为控股集团公司，分别绝对控制新独立出来的 NTT 长话、东 NTT 和西 NTT（两个地区性电话公司）以及 NTT 多媒体工程公司的股权，同时仍然控制着原来在 NTT 系统内独立的经营公司的股份。也就是说，原来庞大的 NTT 仅仅在经营层面上按照不同的电信业务“分立”，但是在股本结构上，所有“独立经营”的 NTT 系列的电信公司都受控于同一个财务资本集团。1999 年 7 月，NTT 完成了挂牌重组。同时，日本放宽了对电信业的进入、费用标准及引进外资的限制，使竞争环境更为宽松。

营地区性电信业务。NTT 通信在开展日本国内长话通信业务的同时，进入了国际通信领域。由于 NTT 的重组是在分拆并弱化 NTT 以加速其与新电电[1]之间竞争的想法下，在极其政治性的流程中进行的，因此在划分各个业务子公司之际，NTT 的产品组合管理意识比较淡薄。结果，在旧 NTT 分拆后，又发生了什么事？在新 NTT 内，既有像 NTT 东日本这样的虽然盈利但在其产品组合内没有值得投入所盈利资金的业务领域，又有在产品组合中缺乏资金回收可能性、只会扩大亏损的公司——在新 NTT 旗下的各家公司之间出现了明显的差距。进一步地说，NTT 的重组还促使了以下情况的发生：随着通信业务经营环境的恶化，当新 NTT 旗下的所有公司都出现业绩恶化的现象时，不知不觉间，所有公司都进入了互联网业务，并以各自的方式开展服务。

作为控股公司，NTT 应该控制集团整体的产品组合管理，但是由于各个业务子公司并不是在战略业务单元的基础上分拆而来的，因此在各个业务子公司内部，战略性的资金分配的自由度较小，而产品组合管理也发挥不了作用。

这里潜藏着两个问题。第一，各个业务子公司各自独立，没能自觉地进行产品组合管理；第二，新 NTT 对于上面第一个问题所带来的各业务子公司间资金流出、流入的不均衡问题，欠缺从集团整体的角度对资金进行再分配的总部机能和战略。

我们能够看到这种情况：在向控股公司转变之际，以往在集团内部

[1] 新电电：指 NEC、富士通等前日本电信电话公社（电电公社）制造公司。

的产品组合管理上不发达的日本企业，往往对业务子公司的统筹和对其控股公司介入方式的重新定义不明确，并将这两项工作搁置一旁。结果，作为现实问题，在各事业部间和公司间的资金分配上，企业内盛行这种理论：富余资金多的事业部（业务子公司）要去照顾亏损事业部（业务子公司）。

为了进行调控，企业从一开始就必须建立企业整体的产品组合管理体制。管理者必须考虑这些问题：企业需要什么框架？哪个事业部（业务子公司）负责调控机能？谁负责？有什么担保？同时，在年度业务计划中，管理者也必须明确说明产品组织中包含任务及目标的中长期战略。例如，A 事业部今年的目标是在 X 产品上盈利 100 亿日元；另一方面，B 事业部则要集中力量开发 Y 产品，将预算上的利润目标定为 10 亿日元。只要这种战略不能在事业部（业务子公司）间共享，企业就无法轻松地从赚了 100 亿日元的 A 事业部的富余资金中拿出 20 亿日元交给亏损的 B 事业部。在事业部制、公司制的转变中，很多日本企业在构建这种产品组合管理的管理运营体制上都存在问题。

第 6 章

成本优势：经验曲线

作为竞争关键因素的成本

在任何企业及任何行业，不管企业打算实施什么战略，都有一些用于建立竞争优势的基本因素。在本书中，我们称这些关键因素为竞争关键因素。在这些竞争关键因素中，构成所有业务的基本因素就是成本。

关于建立竞争优势的战略，有很多种类型。其中，最为人所熟知的是迈克尔·波特（Michael Porter）提出的 3 种战略思想：① 差异化战略（Differentiation Strategy）；② 成本领先战略（Cost Leadership Strategy）；③ 利基战略（Niche Strategy）[1]。

波特的这种分类，是一种意识到企业与竞争对手关系的分类，也是一种将竞争优势战略分为 3 类的分类。

在这 3 种战略中，并不是只有第 2 种成本领先战略重视成本。众所周知，企业在战略上的最终目标是“利益”的最大化、企业价值的最大化。企业要实现最终目标，需要提高销售额或降低成本。同时，如果企业没有建立成本优势，即使采用以提高销售额为主要目标的战略也无法

[1] 在作者所介绍的迈克尔·波特所分类的 3 种战略中，第 3 种战略——利基战略亦被称做集中战略/专一化战略（Focus Strategy）或市场细分战略（Market Segmentation Strategy）。这 3 种表述虽各不相同，但其内核是一致的。

保证自己能持续地获得利润。即便是在差异化战略中，由于客户想要的是“以合理的价格购买能为自己提供独特便利的产品”，因此价格并不是一个可以被忽视的因素。而在利基战略中，虽然价格不是一个主要竞争优势，但因为目标市场小，企业需要实现高利润率，所以严格控制成本也是一项不可缺少的工作。

那么，如何做才能降低成本呢？这是一个没有终点的课题。很多企业的历史甚至可以说是为解决这个课题而活动的历史。企业为解决这个课题而做出的努力不胜枚举——缩短生产周期、改变流通渠道、在产品开发中削减原料费用……本章的宗旨不是一一介绍这些削减成本的方法，而是介绍在思考降低成本的能动机制（Dynamism）方面的战略视角——经验曲线（Experience Curve）。经验曲线是一个在很多案例的分析中发现的经验规律，是在企业积累经验后从成本下降的现象中发现的某些规律。经验曲线的特征是，它可以推断成本结构将如何随着时间的变化而变化。通过经验曲线，企业可以预测将来的成本，可以在制定战略方案时掌握成功概率测算的主要因素。同时，经验曲线也能预测竞争对手新进入市场的影响力，以及企业自身进入市场的效果和成本的影响力。

什么是经验曲线

经验曲线的基本原理

经验曲线的概念是这样的："每当产品的累计生产量增加 1 倍，实际成本便会以一定的比例下降"（就经验而言，下降 20%～30%的情况比较多）。20 世纪 60 年代初期，BCG 在观察各种产品的成本结构的过程中发现：累计生产量（过去的生产量的累计）与单位实际成本有着明显的关联度。虽然人们都认识到：只要企业大量生产同样产品、积累经验，该经验就将成为企业的技巧（Know-How），而成本也将下降。但经验曲线不同于这种认识。经验曲线是 BCG 在一线营业现场，通过对数千种产品的成本变化趋势进行彻底分析后对其量化，并从这些量化的数据中得出对管理战略富有启发的理论。

经验曲线产生的契机源自 BCG 对美国某半导体制造商的成本下降的研究。经过分析后，BCG 在半导体的累计生产量与单位成本之间发现了一个规律：累计生产量每增加 1 倍，单位成本便会下降 20%。累计生产量和单位成本的关系如图 6-1 所示。

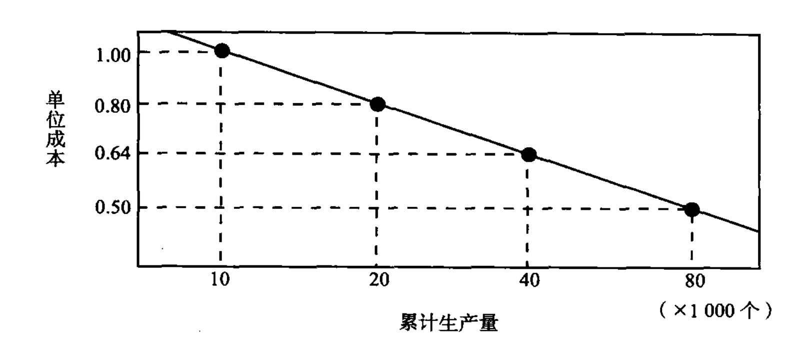


图 6-1　累计生产量与单位成本的关系

下面我用简单的数字来说明这种规律。当工厂的累计生产量达到 1 万个的时候，单位成本为 100 日元；累计生产量增加 1 倍（即达到 2 万个）的时候，单位成本为 80 日元（100×80%）；累计生产量再增加 1 倍（即达到 4 万个）的时候，单位成本为 64 日元（80×80%）；如果累计生产量达到 8 万个，单位成本会降到 51.2 日元（64×80%）。表示累计生产量与实际成本关系的这种曲线就是"经验曲线"（因为图 6-1 中的刻度为对数，所以累计生产量和实际成本的关系便以直线的形式表现出来）。当累计生产量增加 1 倍而成本降至原来的 80%时，这种情况下的曲线被称为 80%曲线。

尽管经验曲线原本只是根据观察到的事实而归纳出的经验规律，但是，在经验曲线概念被提出之后，人们又证实：在很多产品和业务中也能发现这种倾向。于是，作为表示累计生产量和实际成本之间关联度的理论，经验曲线开始为世人所认知。关于这种曲线形成的原因，我们能够想到许多关键因素：由经验积累带来的工人的熟练程度和效率的提

高，作为组织的持续性的业务改善和设备改良、作业的专门化和标准化，技术革新等。经验曲线是这些关键因素协同作用的产物。而且，由于规模通常也会与积累经验的增加部分成比例地扩大，因此规模效应在经验曲线的形成中也发挥了作用。

此外，经验曲线的形成包含以下两个前提。首先，市场要处于健全的竞争状态，这是大前提。因为当业务处在垄断状态时，企业是不会努力降低成本的。其次，在产品制造方面，只有当企业持续地往更优异的生产技术、更高的品质、更有效率的销售和流通等方向改善时，成本才会持续下降。换言之，在健全的竞争状态中，只有当企业持续努力以更低的成本或更快的速度制造优质产品时，这些经验的积累才会促使成本下降，而经验曲线理论也才会成立。

进一步地说，经验曲线的特征是：它不是推断某一时点的成本的指标，而是捕捉动态的成本变化——从过去到现在，成本发生了什么变化；而将来，成本又会如何变化。也就是说，我们用经验曲线，不仅能够看到现在的成本，而且能看到在时间变化中的成本变化，还能将其应用到价格战略、市场营销战略等各种管理决策上去。下面，我们从这个角度来看一看经验曲线理论在竞争优势战略中发挥的效应。

经验曲线与竞争优势

在经验曲线的前提下，在某种产品上拥有该行业最高累计生产量的企业（即维持了最高市场份额的企业）的成本，会比任何竞争对手都低。如果企业间同类产品的市场价格没有大的差异，行业领先者的利润就是

最高的（见图 6-2）。根据这些情况，我们发现一个规律：企业的市场份额越高，其通过经验效应带来的成本下降而获得的高利润就越有保障。也就是说，在初期比竞争对手生产、销售更多产品的企业，将沿着经验曲线快速向下移动，能达到比竞争对手低的成本。

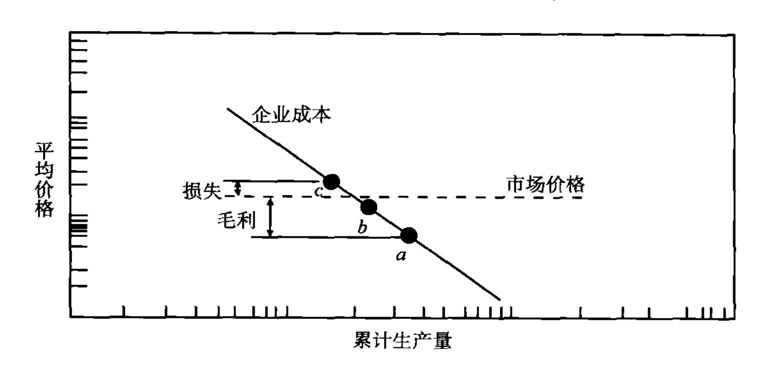


图 6-2　市场份额的价值

在竞争优势中，成本优势具有什么意义呢？我们可以列举以下 3 点：① 通过经验效应建立成本优势的企业，能够在保持自己利润水平的同时，向竞争对手发动价格战；② 即使与竞争对手在价格上相同，企业也可以通过将生产成本比竞争对手低的部分用于提高产品性能和服务水平，从而形成产品的差异化；③ 企业通过在价格战中占据优势地位而取得利益，其股价也会上涨，所以，企业不管在资金筹措上，还是在内部富余资金的再投资上，自由度都会提高。经验积累最多的企业，由经验效应而获得上述这些竞争优势又将进一步促进企业累计生产量的提高，以及未来成本优势的加强。

正如前文所述，经验曲线还能为企业提供未来成本变动的启发。因

为经验曲线能够以近似值的方式使企业了解其在某产品的生产方面积累的经验将如何影响未来的成本，所以它可以成为管理者制定动态战略方案的分析工具。

举例来说，在如今的存储器市场上，新技术相继登场，激烈的竞争呈扩大趋势。该市场上的各个制造商都处于是否挑战（开发）新技术的十字路口。这些企业面临的决策是究竟应该开发哪种类型的存储技术。这里的关键之处在于，企业必须同时考虑内置存储器的机器开发和市场开拓问题。一旦机器的存储器结构（Memory Architecture）发生变化，存储器市场便很可能发生很大的变化。即使企业因为其他企业也开发某项技术而盲目地加入到开发竞争中去，也不一定能建立竞争优势。

在这种情况下，企业必须根据现在的市场动向来推测企业未来的价格竞争力。例如，根据存储器的累计生产量，企业可以知道，在个人计算机、手机、数码相机、个人数码助理（Personal Digital Assistant，PDA）等各种机器中使用最多的存储器的成本。通过经验曲线，企业可推测该成本在 1 年后、2 年后、5 年后……会降低到什么程度。通过这种分析，企业能够发现自己相对于竞争对手的成本优势。

若企业想对抗市场领先者，用后发的新技术、新方式建立竞争优势，就必须将成本降到低于竞争对手的水平。例如，如果企业想在 5 年后超越竞争对手，就必须在此期间实现比竞争对手倾斜度高很多的经验曲线。此时，根据竞争对手的市场份额和市场增长率，企业能够估算出若自己要在 5 年内实现比竞争对手更大的经验效应，就必须在此期间累计生产量。然后，企业可以做出判断——到底能不能在 5 年内实现该规模。

经验曲线的倾斜度受生产量的增长率影响。在年增长率为 10%的市场上，即使增长 20%的 A 企业与增长 5%的 B 企业现在拥有相同的市场份额，在成本上也没有差距，但是 5 年后，两者之间也会产生 20% ~ 30%的成本差距（见图 6-3）。也就是说，生产量的增长率会影响由经验效应带来的成本下降的速度。

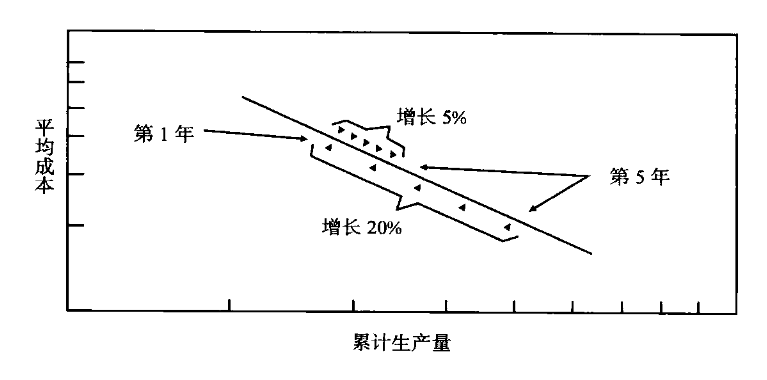
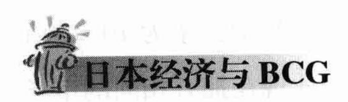


图 6-3　市场扩大（增长）的价值

因此，若后进入企业要使成本低于领先企业，就必须以高增长率来提高累计生产量。一旦企业判断自己的成本可能低于领先企业，便可挑起竞争；而如果企业判断这是不可能的，那么基于新技术的产品便难以缩短其与领先产品之间的距离，企业必须从根本上改变产品开发计划。

如上所述，即便是在与竞争优势有很大关系的技术开发战略上，经验曲线也是一个判断该技术开发战略方向性的重要工具。



日本经济与 BCG

在 BCG 成立的 20 世纪 60 年代，美国企业的基本观点是：对企业而言，提高利润率是最重要的课题。当时的主流观点是：作为企业，与降低成本、提高市场份额、提高销售额相比，更高明的做法是以高价格出售产品来获取利润。

然而，在 BCG 的创业团队里，有数名咨询顾问对日本企业产生了浓厚的兴趣。当时日本已进入高速增长期，1955 年以后，在部分产业上，日本产品的出口量不断增长，使美国企业感到威胁。1964 年，日本主办了东京奥运会。在此机遇下，日本迅猛的经济增长态势被传播到世界各国。在这种时代背景下，BCG 波士顿办公室的创业团队极为关注迅猛成长的日本企业的行动原理，并于 1966 年成立了 BCG 东京办公室。这是 BCG 在 1963 年成立波士顿办公室的 3 年后，在东京设立的全球第二个办公室。根据这个事实，我们能够看出当时的 BCG 对日本企业和日本经济是何等关注。

通过观察高速增长期的日本企业，BCG 感到最难以理解的是日本企业高度重视销售额和市场份额的姿态。当时的日本企业都通过不断扩大市场份额、提高销售额而获得了成长。一般来说，市场份额大、销售额高的企业是一流企业，而销售额不断增长的企业是优秀企业——在日本，这种对企业的认识已经根深蒂固。在这一点上，日本企业的行动原理与美国企业有着明显的差异。在当时的美国企业管理者看来，在企业管理中轻视立足根本的收益率而只关注市场份额和销售额，在当时美国

的企业管理者看来，属于三流管理者的行为。然而，使用这种管理方法的日本企业却成长到了足以威胁美国企业的地步。对美国管理者而言，这是不可理解的，也是不可思议的。敏锐察觉到当时的时代气氛的BCG咨询顾问们，为了找到“为什么他们追求市场份额？”这一命题的答案，开始深入研究日本企业优势的根源。

解开这个疑问的钥匙就是经验曲线。在试着实际调查日本企业后，BCG的咨询顾问们发现了一个事实：扩大市场份额就是提高累计生产量。他们意识到，日本企业的这种通过降价获取市场份额的战略，目的不在于获取今天的利润，而在于降低未来的成本。

如果从另一个角度来看，对于将扩大市场份额定为目标并持之以恒地采用低价格政策的日本企业而言，若要实施持续低价格政策，正需要提高累计生产量。后来，BCG的咨询顾问们的思考达到了这样的深度：重视市场份额的管理，正是积极获取经验效应的管理，而日本企业行动原理的合理性是能够用经验曲线来加以解释的。从上面BCG对日本企业的研究过程来看，我们可以说，经验曲线概念与日本有着相当深的渊源。

BCG在1966年介绍的这个概念后来受到了许多管理者的关注，并迅速渗透到日本和世界各国的产业界。

成本结构变化的规律

经验曲线是如何被实际证实的呢？这里，我们来看一看不同时代、不同行业的 3 个案例。

蒸汽涡轮发电机的案例（1946—1963 年）

首先，我介绍一个距离现在比较久的、在经验曲线概念出现时的案例——蒸汽涡轮发电机案例。

图 6-4 显示的是美国蒸汽涡轮发电机从 1946 年开始到 1963 年为止的经验曲线。该图纵轴显示的是蒸汽涡轮发电机的直接成本。因为蒸汽涡轮发电机有大有小，所以纵轴的刻度没有按照每台产品来设定，而以“美元/百万瓦”为单位。也就是说，纵轴刻度显示的是每发电 100 万瓦需要多少成本。而该图横轴显示的是 3 家大公司——艾利斯·查尔默斯公司（Allis-Chalmers Energy Inc.）[1]、通用电气（GE）和西屋电气（Westinghouse Electric Corporation）的累计生产量。观察图 6-4，我们发现，虽然这 3 家公司的成本和累计生产量各不相同，但它们在图 6-4 上

[1] 艾利斯·查尔默斯公司是一家总部位于美国休斯敦的油田服务商。该公司主要为油田、天然气开采、生产商提供服务及设备。

完美地连成了一条线。图 6-4 上线的倾斜度大概为 15%。我们能够看出，当时的蒸汽涡轮发电机的累计生产量每增加 1 倍成本便下降 15%。

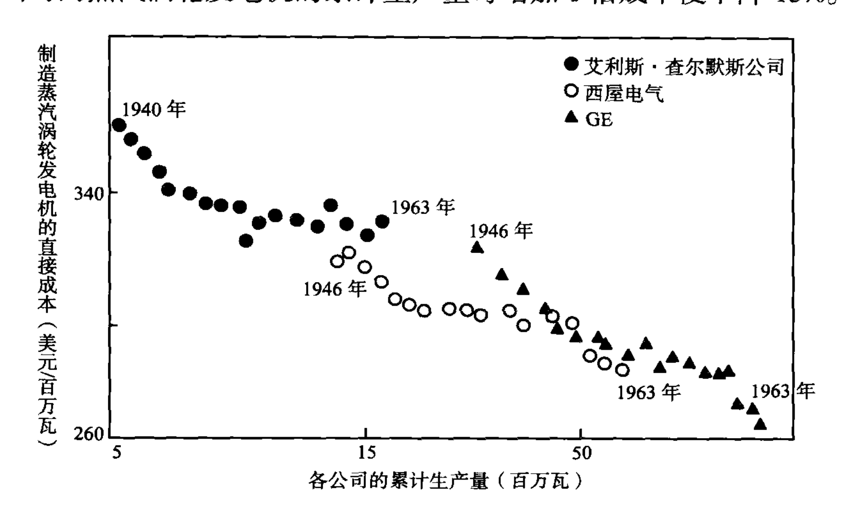


图 6-4　蒸汽涡轮发电机的经验效应（1946—1963 年）

注：数据来自因反托拉斯诉讼而公开的资料。

资料来源：小乔治·斯托克、汤姆·豪特. 基于时间的竞争战略. 钻石出版社，1993。

尽管这 3 家公司没有进行技术合作和信息互换，而是各自积累自己的经验分别进行生产，但是它们的经验曲线完美地在一条直线上衔接了起来（见图 6-4）。由此可见，即使在 50 多年前的经济环境中，经验曲线也在发挥有效的作用。

顺便说一句，这个美国发电机行业的经验曲线图是非常珍贵的。它是根据因特殊情况而被公开的生产成本数据（生产成本是企业秘密，一般不会对外公开）而绘制的。在当时的美国，蒸汽涡轮发电机成为反垄断法的调查对象，在法院裁决之下，各公司才不得不公开自己的生产成本。

半导体元件的案例（1961—1987 年）

正如我在介绍前面的案例时所说的那样，企业的生产成本数据很难获得。因此，比较多的做法是用价格数据代替实际成本来分析产品的经验曲线。这么做是因为价格是市场上实际交易的价格，我们能获得从过去到现在的价格数据。

作为基于价格数据的经验曲线案例，下面我将介绍半导体元件的经验曲线。图 6-5 显示了半导体元件从 1961 年到 1987 年的累计生产量与单价的关系。因为横轴上的各个数字均为 10 倍的对数，而曲线的倾斜度为 68%，我们可以知道，产量每增加 10 倍，单价便会下降 32%。从图 6-5 中，我们能够看出市场急速增长和与此相伴的成本急剧下降的情况。

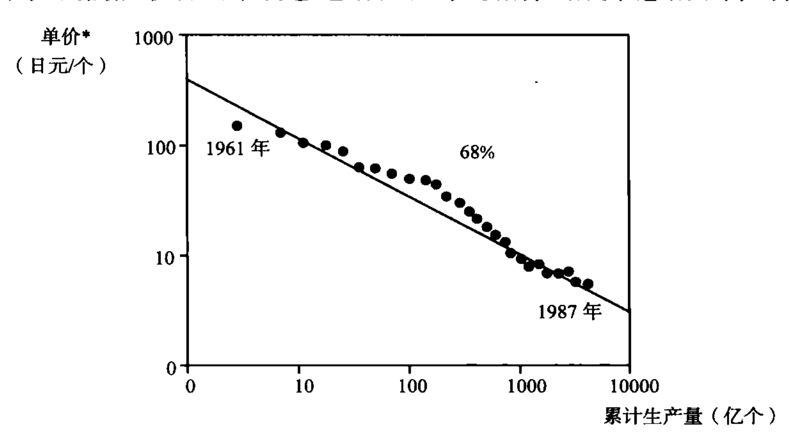


图 6-5　半导体元件的经验曲线

*1970 年的价格

资料来源：BCG 分析。

呼叫中心（Call Center）的案例（1995—2000 年）

最后，让我们来看一看进入经济软化和信息化的 20 世纪 90 年代以后的案例。这个时期经济的主角从制造业转变为服务业。这里，我们使用的是在今天已变成一大服务部门的呼叫中心的数据。

呼叫中心的电话受理业务是一个极其依赖技巧（Know-How）的业务。因此，经验量越增加，通话过程（Call Flow）就会变得越有效率，而单次通话成本也会降得越低。这里的成本包括员工薪酬和设备费用等。

虽说如此，但呼叫中心的电话受理业务无法像制造业那样能绘出 60%、70%高倾斜度的曲线，其经验曲线的倾斜度只能达到图 6-6 所示的 91%曲线那种程度。也就是说，累计通话次数每增加 1 倍，单价便下降到原来的 91%。即使在服务行业也存在经验效应，特别是在那种像操作指南（Manual）似的能够定型化的业务中，我们能够明显地看到由经验曲线带来的成本下降。

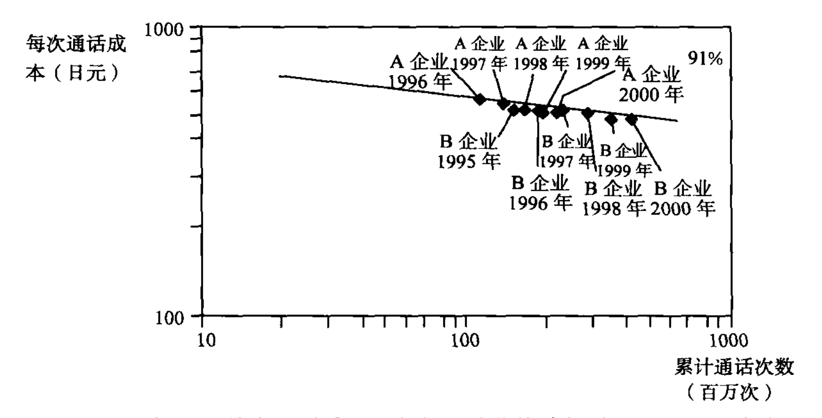


图 6-6　单次通话受理业务的经验曲线分析（1995—2000 年）

资料来源：BCG 分析。

基于成本的规模效应与经验效应

什么是规模效应

因为与经济学中的"规模经济"相似，所以经验曲线概念经常被人们与显示规模效应的规模曲线（Scale Curve）混为一谈。而且，我在前面也说过，规模与经验增加成比例地扩大的情况比较多，所以很难区别纯粹的规模效应和经验效应。

但是，认识规模曲线与经验曲线的差异又是相当重要的。两者的基本区别是，规模曲线被用于分析某一时点的静态（Static）成本竞争力，而经验曲线集中显示成本随时间而下降的动态机制（Dynamic Mechanism）。因此，既存在即使经验效应小但规模效应非常大的情况，也存在即使规模效应小但经验效应非常大的情况。虽然前者比较简单，但往往出现在资本密集型行业中；而后者比较复杂，往往出现在劳动密集型行业中。

所谓规模效应，用一句话概括就是："大就是好"。而所谓规模曲线，表示的是企业的规模及产品的生产规模越大，单位成本便降得越低。产品的生产成本可以分为与产量无关但必要的固定成本和随产量相应变动的变动成本。固定成本包含生产设备、训练及研修费用、开始生产

前的准备费用等。变动成本主要为原材料费。虽然变动成本与生产量成比例地增加；但固定成本很少随生产量增加，生产量越大，单位成本就越低。

作为市场营销成本之一的广告宣传费等也是规模效应发挥作用的一种成本。例如，企业在进行电视广告宣传时，制作商业广告（Commercial Message，CM）的成本就是固定成本。而要获得消费者的认知，企业就必须使 CM 的播放量达到一定程度。在此情况下，我们试着比较一下两家市场份额有差距的企业。在占据市场份额首位的 A 企业和市场份额为其一半的 B 企业即将展开 CM 宣传的时候，虽然 B 企业市场份额只有 A 企业的一半，但这并不意味着其 CM 的制作费也是 A 企业的一半。而且，如果 B 企业的 CM 播放量没有达到 A 企业的程度，也就无法期待获得与之相应的宣传效果。A 企业单位产品的广告宣传费比 B 企业少，但可以期待与 B 企业达到同等的宣传效果。这就是规模效应。

除了广告宣传费外，作为规模差异大的费用，我们还可以列举出研发投资费用等。这是因为新产品开发成本与企业的生产规模无关，它是一项企业不得不承受的负担。此外，信息系统投资费用等也会产生规模效应。这是因为即使生产量和信息量增加到 2 倍，投资成本也能够控制在 2 倍以内。如果像上面这样来思考，那么通过规模的大小能够使单位成本降得比其他企业低的项目便有很多。一旦这些比其他企业低的成本积累起来并形成企业的整体成本，那么规模效应就会更加明显。这就是规模曲线具有的意义。

作为动态概念的经验曲线

经验曲线表现的是累计生产量与生产成本的关系。对成本削减产生很大影响的是产品生产量的增长率。我在前面也提到过下面的这个案例：在年增长率为10%的市场中，如果增长率为20%的C企业与增长率为5%的D企业的市场份额和生产规模相同，而且在成本上也没有差距，5年后，C企业和D企业之间也会产生20%~30%的差距。这个差距不是规模的问题，而是由增长率造成的。也就是说，如果企业的增长率比竞争对手高，那么相对成本便对企业有利。我在前面说经验效应是动态概念，就是因为经验效应阐明了超越时间跨度来降低成本的机制。

因此，在规模曲线和经验曲线上，成本下降的关键因素也是不同的。在规模曲线中，正如我们从前面谈到的广告宣传费、研发投资费用、信息系统投资费用等例子中了解的那样，单位产品固定成本的负担减轻是成本下降的首要关键因素。此外，设备效率、购买力、交涉力等也是规模效应带来成本下降的关键因素。与此相对应的是，在经验曲线中，技术革新、业务改善、设备投资、工人的熟练程度等完全基于经验积累的动态关键因素也能帮助企业实现成本下降。如上所述，当我们不仅要理解现在的成本结构，而且要理解未来的成本结构时，与规模曲线相比，经验曲线更能为我们提供有效的启发。

经验曲线的制作方法

成本数据的制作方法

实际上，企业与竞争对手之间的成本差距有多大？若要落实到数值上来加以把握的话，我们又该怎样做？

我们再次使用前面介绍过的美国半导体制造商的案例，将怎样使其成本下降的机制数值化并画出经验曲线加以说明。

经验曲线基本上通过纵轴取单位成本、横轴取累计生产量的图来表现。如果将纵、横两轴的刻度设为标准刻度，经验曲线便可画成往右下降、朝原点凹进的曲线（见图 6-7）。不过，因为根据这种曲线难以把握累计生产量与单位成本的关系，通常的做法是纵、横两轴都取对数刻度，通过使用这种对数刻度的图来画出直线（见图 6-8）。这种直线图又称为两对数图。

虽然一般人不太习惯看两对数图，但它具有将两种数量的复杂数学关系在图中显示出具有各种倾斜度直线的效果。因此，在分析对象为倾斜度的情况下，使用两对数图的场合比较多。

在制作经验曲线时，我们要注意的是，成本的数值需要减去各年通货膨胀的效果并计算出实际值。

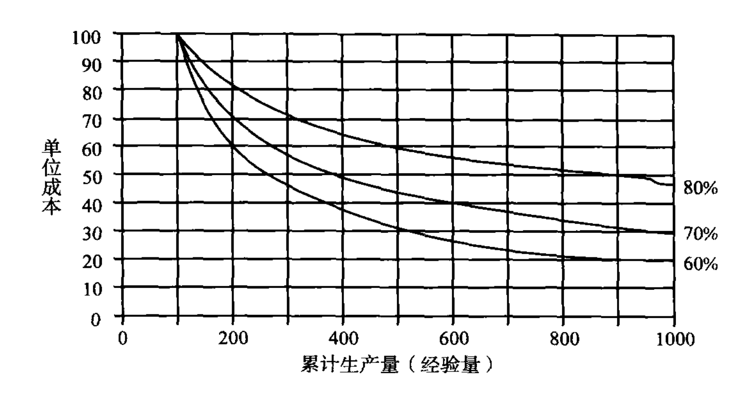
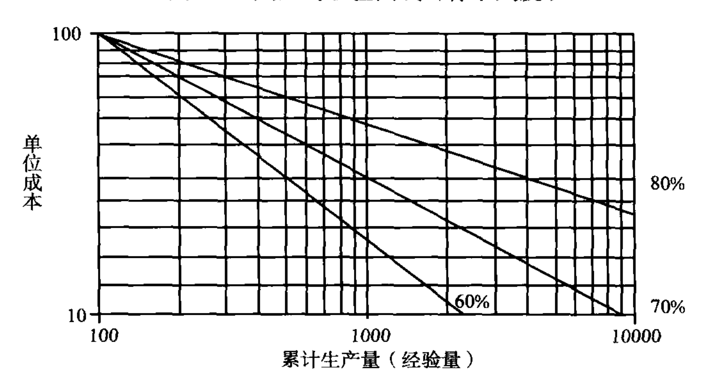


图 6-7　典型的经验曲线（标准刻度）



经验曲线的数值示例

累计生产量		100	200	400	800	1000	5000	10000
单位成本	经验率 80%	100	80.0	64.0	51.2	47.7	28.4	22.7
	经验率 70%	100	70.0	49.0	34.3	30.6	13.4	9.4
	经验率 60%	100	60.0	36.0	21.6	18.3	5.6	3.4

图 6-8　典型的经验曲线（两对数刻度）

此外，虽然纵轴显示的是单位成本，但成本数据通常是企业的秘密，不会被公开，所以在纵轴上用价格取代成本的情况比较多。特别是在描绘行业整体的经验曲线等时候，我们采用的是行业的平均出货价

(Shipping Price)。

于是，我们在前面的那个半导体经验曲线上会发现一个规律：累计生产量与单位成本的关系是累计生产量每翻 1 倍成本便降至原来的 80%。若用两对数图来表示，经验曲线会形成直线，但它表示的倾斜度是一定的。也就是说，曲线与直线的下降比例是一致的。

基于经验曲线的战略构建

企业战略与经验曲线

一般而言，决定企业竞争力的最重要的因素是企业与竞争对手之间相对的成本差异。如果从这个角度来看经验曲线，比如当管理者碰到了下面几个基本问题时，经验曲线便可为其提供有效的建议和对问题核心的深刻洞察。

- *竞争对手的成本结构是什么？*
- *应该将新产品的价格定在什么价位？*
- *若要扩大某产品的市场份额，成本要降低多少，利润又将提高多少？*
- *对于低廉的劳动成本与集中生产，哪一个对企业有利？*

下面介绍几个在制定战略方案时利用经验曲线的案例。

价格战略

在进一步发展经验曲线的原理后，我们会发现在制定产品价格战略时极为有效的原理。

在思考价格战略之际，管理者能够采用以下两种方法：① 不理会

经验曲线，维持相对高价格；② 根据经验曲线降价。类似于第①种方法，维持与当初差不多的价格水平到某一时点骤然降价的模式，因为在过去的美国企业中比较多见，所以，这一模式被人们称为“美国型价格模式”（见图 6-9）。类似于第②种方法，与成本下降水平基本平行、价格同样下降的模式，在高速增长期的日本企业中经常见到，所以它被人们称为“日本型价格模式”（见图 6-10）。

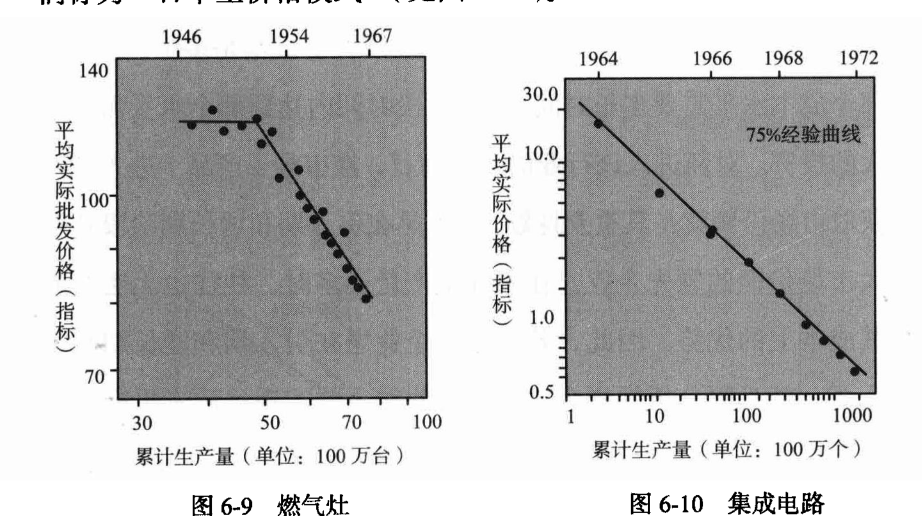


图 6-9　燃气灶

图 6-10　集成电路

资料来源：BCG 分析。

因为在这两种模式下生产成本与累计生产量之间的关系都符合经验曲线理论，所以美国型价格模式利润更大。不过，当企业设定高价格时，即使企业在短期内能获得高利润，就长期而言却很容易丢失市场份额。当市场份额下降的时候，累计生产量的增加也会变缓，按照经验曲线来看，企业会失去成本优势。

反过来，当企业设定低价格时，不考虑短期利润，业务可能迅速扩

大。日本型价格模式可以说是企业在中长期获取市场份额扩大的战略。而且，企业通过经常将随市场份额扩大而来的成本优势反映到价格上，可能使竞争对手失去长期投资的积极性。虽然这种战略以牺牲短期收益率的提高为代价，而且需要增加投资，但是在它成功之际，企业甚至可能占据相当大的市场份额，从而获得极大的利润。

特别是在企业新进入某行业时，经验曲线在帮助企业弄清以下问题上能够起到极大的作用：该行业的领先企业现在的成本是多少，自己要赶上那个成本水平需要多长时间，要在这段时间内达到那个水平需要进行多大的投资。对新进入该行业的企业而言，在市场（产品）进入成熟期前获取市场份额就是其重要课题。即便是在引入期和增长期阶段获取了较大市场份额的领先企业，在累计生产量不多时，往往也无法充分发挥其成本上的优势。因此，若后进入企业想在引入期和增长期赶上领先企业，就必须分析领先企业的经验曲线，并实现比后者更高的成本下降率。

总之，产品价格应该设在哪个水平，是一个关乎企业战略根本的重要问题。究竟采取上述两种战略中的哪一种战略，企业应在充分考虑产品增长潜力、市场竞争状况和自己所处位置等基础上再做决定。

此外，最近美国企业和日本企业未必是分别采纳“美国型价格模式”和“日本型价格模式”。美国企业在遭遇日本企业紧紧追赶后，开始采取同时重视利润、市场份额和销售额的价格战略。这一点完全跟前文所述一致。若要成为市场主力产品（Volume Leader），产品的价格设定就必须反映基于经验曲线的成本下降。另一方面，就日本企业而言，很多

行业都迎来了成熟期，市场自身的增长停滞。在销售额增长不了、成本也降不下去的情况下，如今，很多日本企业都正从基于数量的销售额增长战略转向通过增加附加值来提高价格、增加销售额或在维持销售额水平的同时致力于提高收益的战略。像过去那样一味追求经验效应、跟着市场份额跑的日本企业已经变得极少。

美国型价格模式与价格伞（Price Umbrella）

图 6-11 显示的是计算器的经验曲线。通常，经验曲线是以直线形式显示的，但在该图中经验曲线明显地表现为折线——在 1970 年到 1978 年期间，曲线在两个地方折了。这个折线表示什么意思呢？

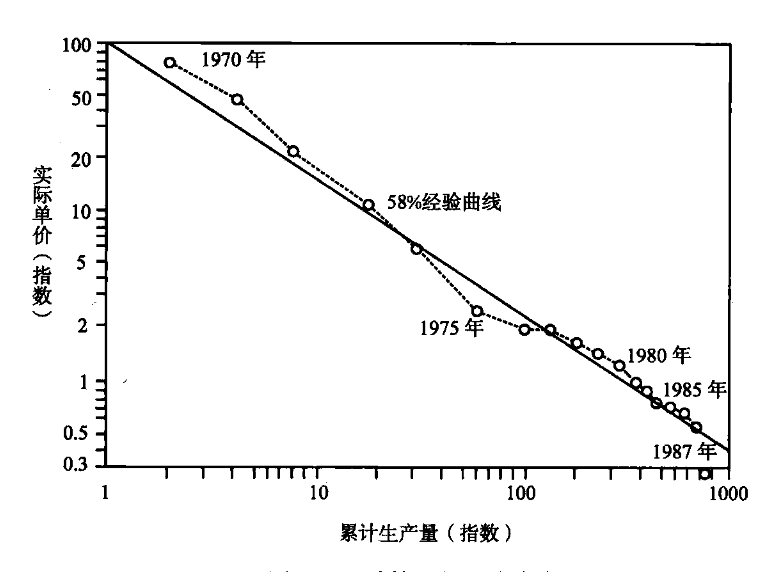


图 6-11　计算器的经验曲线

资料来源：BCG 分析。

从图 6-11 我们可以发现，计算器的价格（这个经验曲线纵轴的刻度取的不是成本而是价格）从 1968 年到 1970 年下降的趋势极为平缓，随后便急剧下降，1975 年以后又平缓下降。根据这个价格变化趋势，我们可以推测：随着累计生产量的增加，成本以直线形式下降。由此，我们能够发现，到 1970 年左右，价格没有与实际成本的下降联动，而被维持在高水平上。

为什么计算器的价格没有跟成本联动而能维持高价格呢？这是因为开发该产品并首次将其推向市场的企业采取了在新进入企业出现、成长前即使降低成本也不降价的战略，以此获取利润。这就是所谓的"创始者利润"（Founder Profit）。对创始企业而言，即使其引入市场的新产品畅销，市场需求扩大，但当初开发该产品所做的各种投资还沉重地压在它身上，所以，它在导入期往往是亏损的。为了在成熟期补偿导入期的损失，即使市场需求扩大，生产成本随着累计生产量的下降而下降，企业想维持价格水平以获取高额利润，然后，在后进入企业出现、价格竞争开始时降价。

如果用图来说明这种情况的话，图中的经验曲线便可表现为：导入期的产品价格平缓地下降（这里面也包含价格在一定高水平上变化的部分产品），等到了后进入企业进入市场时，产品价格会急速下降。因为经验曲线的这个部分看起来像伞，所以人们将这种类型的价格战略称为"价格伞"战略。像计算器这样，当掀起热潮的有吸引力的产品出现时，市场会急速扩大，而很多企业也会作为后进入企业进入该市场。为了获取市场份额，后进入企业会采取低价战略。一家企业降价，其他企业也

都会跟进，这样，市场便陷入降价大战，产品价格也会不断下降。经验曲线在 1970 年到 1975 年期间的急速下降反映了这种价格竞争的情况。

在这个过程中，既有企业因扩大了累计生产量而降低了成本，也有企业因难以降低成本而苦苦挣扎。跟不上价格大战、赤字增加的企业一个接一个地退出，市场上的企业数量便逐渐减少。这时，像导入期的创始企业那样占据绝对优势的企业消灭了，累计生产量的增加率也降低了。这样，市场便进入了稳定期，而价格的变化则回落到与经验曲线基本上平行的平缓线上来。

正如前文所述，在过去的美国企业中，我们经常看到采取“价格伞”战略的企业。不过，在美国型价格模式中，我们通常能从某个时点开始看到价格在快速下降。我们能够想到，这种变化是在市场后进入企业采取攻击性低价格政策或者后进入企业实现产量高增长的情况下能阻止行业领导者的增长（见图 6-12）。

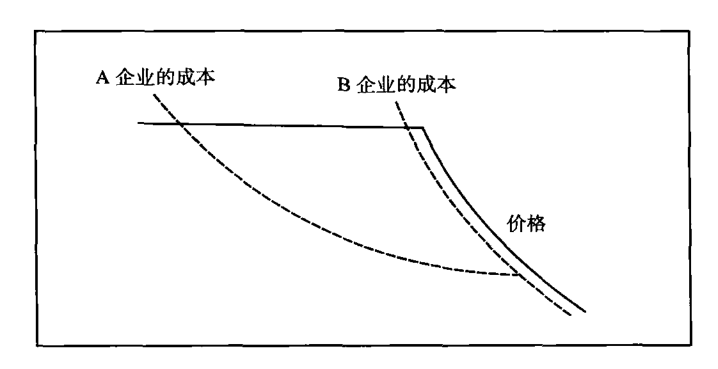


图 6-12　后进入 B 企业在一定的利润率下获取市场份额的典型模式

技术革新与经验曲线

在技术革新激烈的行业中，经验效应能够为企业带来竞争优势。让我们实际看一看在最近的电子行业里能够制定什么样的战略。首先，我们从计算机终端的案例来试着看一看先进的技术革新给市场带来了什么现象。

如果我们细心观察经验曲线的话，便能发现，因技术革新，市场上发生了跳跃现象。图 6-13 显示了美国计算机终端的实际成本的变化趋势与累计生产量的关系。

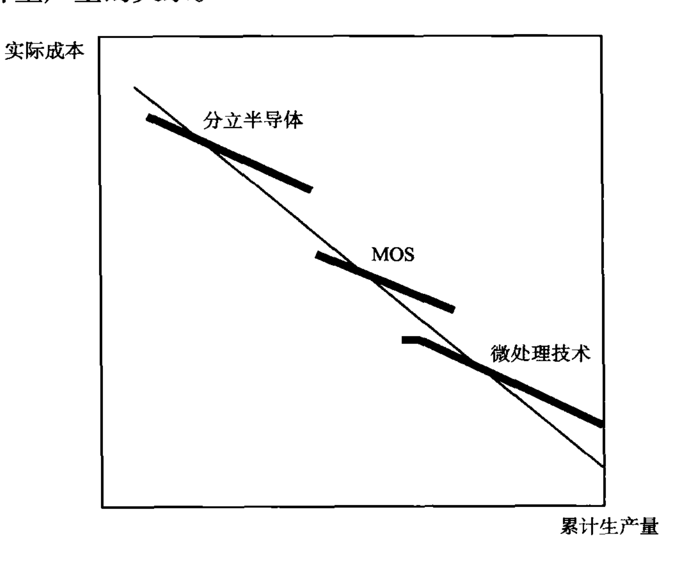


图 6-13　计算机终端的技术革新

资料来源：BCG 分析。

根据图 6-13，我们发现：在计算机终端方面，在分立半导体（Discrete

Semiconductor)、管理操作系统（Managing Operation System，MOS）/大规模集成电路（Large Scale Integration，LSI）技术和微处理（Micro Processing）/ 超大规模集成电路（Very Large Scale Integration，VLSI）等技术的每个突破阶段的成本都会跳跃性地下降。这种跳跃性下降显示的是：当经验曲线为直线时，该直线表示的是在相同的技术概念、相同的技术体系中和在同等条件的工作环境下的经验积累，而一旦像计算机终端那样发生技术革新（使用完全不同的技术或新零件），经验曲线在技术革新发生的时点便变得不再连续而发生跳跃性的下降。

因产品和行业的不同，技术革新会成为影响经验效应的重要因素。技术革新不仅提高了经验效应对产品附加值的影响，而且通过原料、实用的单价削减等节省资源的措施实现了成本的下降。因此，积极的技术开发投资已成为提高企业地位的关键。而且，技术革新的速度越快，设备的老化就越快，设备投资的风险也就越大。这就是为什么企业必须敏锐洞察技术动向的原因。

技术动向与研发战略（使用经验曲线的战略方案制定）

在容易发生激烈的技术革新的环境中，企业在制定研发战略时应该如何利用经验曲线？

我们以思考某高科技零件制造商为例，对其战略做一番思考。A 产品的经验曲线如图 6-14 所示，该零件现在的成本为 x，用途为 X。

该零件制造商生产针对 A 产品的零件，我们假设，预计 2 年后该零件的累计生产量将增长到 r。此时，当其成本下降到 y 时，A 产品的

新用途——Y 设备便进入视野。如果该零件被装到 Y 设备中的话，其累计生产量会进一步增加，而该制造商也能提高利润额，所以，尽快使累计生产量达到 r（使累计生产量在经验曲线上“下降”到 r）是该制造商的一个发展方向。

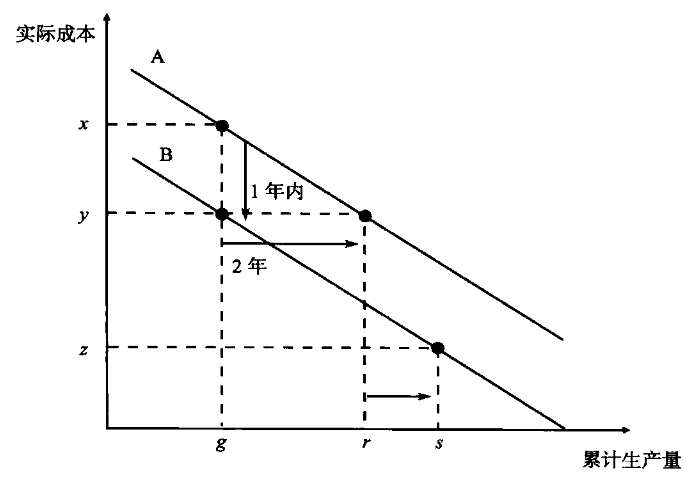


图 6-14　某产品的经验曲线

另一方面，在 A 产品上存在新的技术开发课题。只要企业能实现该课题的技术革新，其成本不用等到 2 年后就能一举降到 y。如果经验曲线能通过这个新技术在 1 年内转移到 B 产品，该产品会被 Y 设备提早使用，其累计生产量的增长也会加速。我们假设，2 年后 A 产品的累计生产量达到了 s，并且 A 产品能被与 X 设备和 Y 设备用途完全不同的 Z 设备（新设备）所使用。在此情况下，如果企业要降低成本，就必须实现划时代的技术革新，而为了实现技术革新，进行研发就成为当务之急。如果竞争对手已经开始专门研究该技术课题，即使企业要承受风

险，也要积极进行研发。此时，管理者必须做出判断——从数个技术种子中选择一个种子并完成开发课题。

如果站在研发者的立场上对各个技术种子一一加以验证，就会受到各种各样的条件的限制——技术种子的实现可能性、开发所需时间和预计效果等，而往往难以实际判断应该专注于哪一个种子。作为管理课题的技术革新，企业应该专注于新用途 Z，在 1 年内降低成本并使位于现在的经验曲线下方的新曲线（曲线 B）出现。而为了做到这一点，管理者要判断这些有多大的实现可能性、需要多长的开发时间、要实现什么程度上的效果等问题。企业通过这种判断与研发投资，便会带来与前面计算机终端案例类似的经验曲线的跳跃。

等离子电视机的经验曲线

现在，在电视机市场上，等离子电视机和液晶电视机正进行着激烈的竞争。图 6-15 显示的是等离子电视机使用的组件等离子显示器（Plasma Display Panel，PDP）的经验曲线。根据该图，我们知道，PDP 的累计生产量（这里采用的是累计销售量）每翻一番，每英寸 PDP 板的单价（发货价格）就将下降 20%。

如果从另一个角度来看，企业根据这个曲线，通过预测价格所创造需求的可能性——只要产品能以 X 价格销售的话，企业就可期待更多的需求，从而能够制定开发等离子电视的战略。不管等离子电视的画质如何好，能够轻易购买 30 英寸、价格高过 100 万日元电视机的消费者并不多。虽然如此，但如果将价格降到 10 万日元的话，一般家庭购买并

用等离子电视机替换原来的电视机的行为就会更积极。即使考虑现在与等离子电视机相比在价格上仍然处于劣势的液晶电视的战略，经验曲线也具有很大意义。只要对液晶电视的经验曲线的倾斜度为百分之多少、经验曲线正在以什么样的速度下降等进行观察，我们便能够预测两者将来的竞争状况。

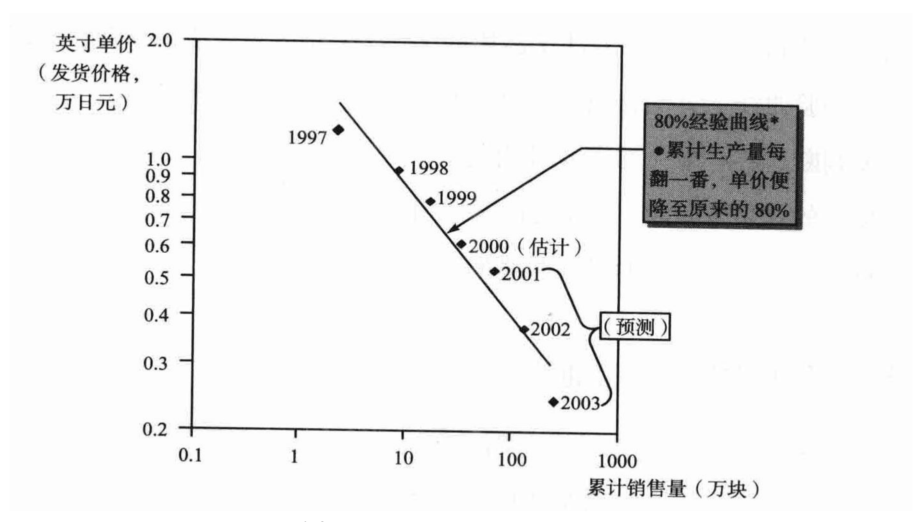


图 6-15 PDP 板的经验曲线

*R^2=0.95

资料来源：Fuji Chimera Research Institute，Inc.

此外，对零件制造商而言，等离子电视机的经验曲线也具有深刻意义。因为零件制造商通过预测将来等离子电视普及率，便能够制定一系列的战略方案——方式的选择和技术开发的投资计划、生产计划、成本预测和定价等。在尖端技术领域，特别是当可以预测产品将来的普及率的时候，零件制造商可以在预测将来的产品销量的基础上，对研发投资

或设备投资做出承诺。通过经验曲线的预测，企业可以比竞争对手更早做出明确的承诺，先行一步，扩大累计生产量，降低成本，以比其他企业低的价格将产品推向市场而一举夺取市场份额。

经验曲线发挥不了作用的场合

最后，我想谈一谈经验曲线发挥不了作用时的情形。在许多产品和市场中都适用的经验曲线原理，也有例外。例如，经验曲线在个体农户的农业和渔业活动中就不成立。在渔民积累了 10 年经验的时候和积累了 20 年经验的时候，虽然累计生产量确实在不断增加，但不会出现每年成本都下降、捕鱼量都稳步增加的情况。

这表明经验效应是一个在复杂的大规模工业生产过程中表现明显的现象，而在脱离该原则（大规模工业生产）的行业便很难成立。反过来说，即便是在农产品及畜产品、海产品上，在个体手工式生产转变为大规模工业生产后，经验效应也能开始起作用。图 6-16 显示了美国小肉鸡（Broiler）的价格与累计生产量。我们可以看到，1945 年，在大规模农业使用自动化设备等开始工业化生产后，经验效应便出现了。

另一个经验曲线发挥不了作用的地方就是成熟行业。虽然经验曲线基本上在任何行业都是持续下降的，但在相对于过去庞大的累计生产量现在及将来的累计生产量增加幅度变小的行业里，我们基本上看不到经验曲线的下降。严格地说，即使生产成本下降，累计生产量的增加率（即对数图上向右移动的幅度）也变得极小。如果看对数图，我们便容易理解：填充刻度所需要的生产量与累计量成比例地不断变大。在成熟且没

有技术革新的行业中，就某种意义而言，经验曲线会出现降到不能再降的情况。因此，虽然在这些行业里经验曲线成立，但所有企业的成本都已降到了同等水平，企业间的差异已经基本上没有了，所有企业都不赚钱。这就是所谓的结构不景气行业的情况。

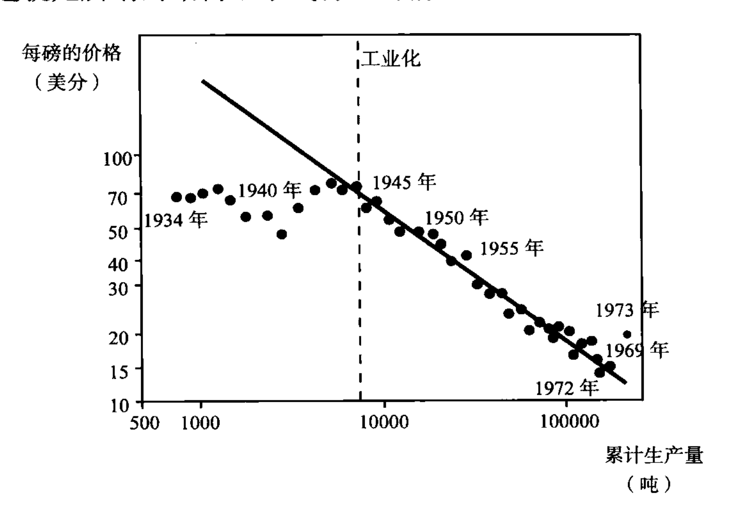


图 6-16　小肉鸡的经验曲线

资料来源：BCG 分析。

自 BCG 倡导经验曲线这一概念开始，已经快 40 年了[1]。自 1966 年问世以来，经验曲线作为一种需要注意的现象而为众人所接受，并迅速渗透到了世界各国的产业界。然而，与此同时，在一些人将经验曲线概念简单化并应用到业务上后，世上也开始出现了由此带来恶劣影响的情况。

[1] 本书原著出版于 2003 年，故有“快 40 年”之说。

我们要认识到，并不是只要多多地积累经验，成本就会自动下降。作为成本持续下降的原因，我们能够列举出各种各样的原因：规模效应、学习曲线（Learning Curve）、新技术的应用、新设备的使用和专门化等。然而，即使企业采纳了上述行为或效果中的一个，也无法充分地解释经验曲线存在的原因。此外，在快速变化的时代，我们能够看到：持续做同样的事的行为会促使成本上升。对经验曲线的表面化的解释和对市场份额简单化的解释，是产生错误战略的根源。对于这一点，我们必须重新认识。

然而，我们若在许多产品的成本习性上应用经验曲线的原理、原则，便会彻底明白经验曲线的普遍有效性。我们不应将经验效应当成抽象理论，而应将其落实到实际的数值上加以分析。经验曲线为企业制定扩大拥有竞争优势的细分市场的战略方案提供了指南。当企业真正理解经验曲线的原理、原则后，还能带着使过去的经验效应失去意义的（即经验曲线变得不起作用）划时代战略来对抗占据压倒性市场份额的大企业。即便是作为找出企业所独有战略的普遍性的根据之一，经验曲线也具有相当大的意义。

第7章

时间优势：基于时间的竞争

作为竞争关键因素的时间

进化的企业

企业竞争战略的首要决定因素是成本竞争力。所有的企业都必须持续不断地努力建立成本优势。以经验曲线为首，在 20 世纪 60 年代初期发生的敏锐洞察成本变化趋势并作为企业战略的基础而使用的战略性创新（Strategic Innovation），对后来的企业管理产生了相当大的影响。

在成本竞争之后，企业竞争战略的决定因素是品质。尽管许多日本企业从国际竞争力的弱者起步，但后来获得了强者的地位，其原因是它们为了实现“以低成本劳动力进行成本竞争，待成本没有差异时再以品质赢取竞争优势”而持续地进行了各种努力。可以想象，日本企业获得强者地位的主要原因就是它们采用了从只通过成本这一只脚走路的战略走到了用成本和品质两只脚走路的战略。

不过，这种二维管理上的竞争优势存在极限。现在，在很多行业中，企业已经进入了这样的时代：要以客户需求为立足点并确保竞争力，就必须进一步扩张下一个维度。而紧随成本和品质之后，在 20 世纪 80 年代以后开始获得世界性关注的竞争关键因素，就是“时间”，也就是速度。根据各种分析结果，人们了解到时间因素能给企业的竞争力带来与

成本和品质同样大的影响。今后，企业在管理能力上必须实现灵活性和迅速性。

缩短时间所带来的利益

对企业而言，缩短时间可以带来各种各样的利益。如果将这些不同的利益加以整理分类，我们可以说，在企业战略的层面上，缩短时间可以带来下面 4 种益处：

- 提高生产效率。
- 提高价值及与其相对应的定价。
- 降低风险。
- 扩大市场份额。

首先，只要企业能缩短时间，就能在同等时间内完成更多的工作量，减少浪费（Muda），进而提高生产效率。其次，站在客户的角度来看，对于同样的产品、服务，从订货到送达为止所需的时间越短，其对客户而言的价值就越高。只要上午订的货下午能送到，即使价格稍微贵一点，客户也可以接受。站在企业的角度，通过迅速性，企业便能为同样的产品、服务制定高价格，这是提高价格的机会。第 3 种益处是降低风险。在开发、销售新产品和新服务之际，企业会进行各种各样的预测。如果预测准确，企业就有利润；反之，就没有利润。企业的预测不一定都准确，也会出错。任何企业都会在做好一定准备的基础上，做出“这次按照预测去做吧”的决定。这种行为伴有风险。在现实中，企业对需求预测过小或者过大都会产生很大的成本。虽然这种成本的数目很少在账面

上显现出来，但有时因错误预测而带来的业务成本的增大会成为致命伤。不过，这种错误预测的风险与时间有很强的联系，企业通过缩短时间便能够降低风险。

例如，我们在考虑时装业务（Fashion Business）时，若要预测次年夏天什么时装将会流行，就要考虑各种因素。首先，要预测次年夏天将会热到什么程度，进行雨天是多还是少的这种天气预测，以及根据最近几年的流行色进行预测；其次，如果热门公众人物（Popular Personality）的舞台服装成为话题，那么企业还要根据这些舞台服装进行预测。企业是根据这些因素推断“衣服该如何设计、什么色彩搭配会流行”。此时，对于进行这种预测的企业来说，距离实际销售时间越近，预测的准确率就越高。也就是说，提前期（Lead Time）越短，预测不准的概率就变得越低。

我们以女士裙子和男士裤子为例。如图 7-1 所示，反映了我们实际分析的提前期长度和预测准确度。

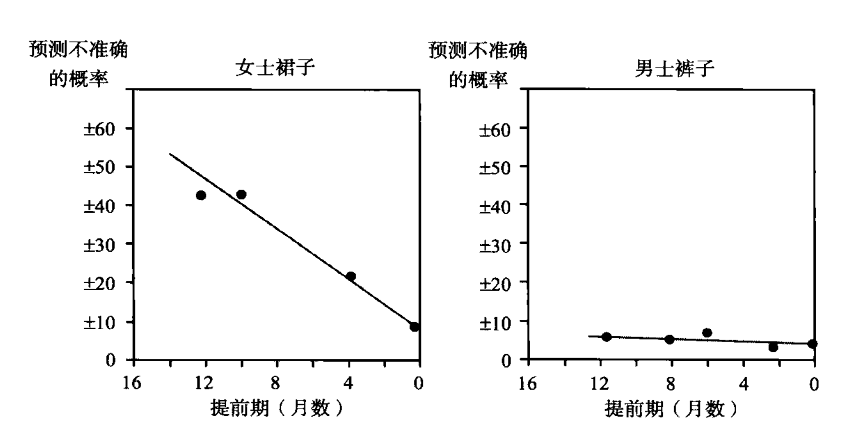


图 7-1　时间缩短，风险降低：服装产业

图 7-1 显示，通过缩短提前期，企业预测的准确率明显获得了提升，而且因对产品的不同预测，不准确的概率也各有差异。在男士裤子上，即使预测是 1 年前做的，基本上与实际情况也没有误差。这是由该产品在流行上的特点所决定的。一方面，我们无法想象在西装与男士的裤子上会有多大的流行变化。另一方面，女士的裙子则受当年的风尚影响，不同时间的裙子在颜色、设计和尺寸上都会发生很大的变化，因此，提前期越长，预测也就越难。

如果从企业的角度来看上述情况，我们能够发现一个规则：企业应该将压缩难以预测的产品的开发、生产的提前期放到重要位置。特别是像服装厂商这类在全球网络中组建作业工序的企业——在日本设计、在意大利采购线和布、在中国缝制，必须慎重分析提前期与成本两者间的权衡取舍（Trade Off）。

假设订货需要 9 个月的提前期，那么购货订单就不得不以距离销售时点 9 个月时进行的需求预测为基准。据说，经常发生这种情况：百货商店的采购人员在时尚性高的女士裙子上的估计与实际需求的差异达到 40%左右。对百货商店而言，如果降价销售因过高预测而导致的 40%卖不掉的产品，就会产生很大的成本负担。不过，如果百货商店因此大大降低预测数字，那么因过低预测导致的 40%销售缺口（Selling Missing）又会造成机会损失。因此，对那些时尚性高、需求不稳定的产品，企业应该把尽可能压缩提前期摆在最优先的位置，并采取各种办法来确保经济效益。而对于时尚性不高、与男士裤子类似的产品，企业可以利用海外的低劳动成本进行生产。

提前期的缩短带来预测准确度的提高，结果，企业降低了库存风险和缺货风险，从而降低了成本。于是，企业在价格上也具备了竞争优势，从而能够为有吸引力的产品制定有吸引力的价格，进而带来市场份额的增加。一旦市场份额增加，企业便可以使经验曲线大幅下降，从而建立成本优势。通过在速度这个竞争关键因素上领先竞争对手，企业可以进入这种良性循环中。

什么是基于时间的竞争

基于时间的竞争与成本优势

虽然速度与迅速性能够增强企业的竞争力，只要缩短时间就能带来利润，但是，如何才能缩短时间呢？而要缩短时间，企业又应该如何管理呢？20 世纪 80 年代，BCG 带着这种问题而开发的概念，就是“基于时间的竞争”。

基于时间的竞争的基本原理是：对客户和企业双方而言，时间才是最珍贵的资源。事实上，在很多业务上，客户的需求有很强的时间弹性。也就是说，如果产品的价格、品质、性能及服务都相同，企业将其送达客户处所需的时间越短，客户满意度就越高，而需求也就越大。正是因为现在信息与沟通的效率在不断提高，自由度也在不断增强，而很多企业或早或晚都将开发并提供相似的技术、产品和服务，所以需求的时间弹性也会越来越强。

以往，因为企业通过快递为客户提供产品，要增加额外成本，所以在产品价格中包含快递费用。在急着要货的时候，客户愿意为快递费用埋单。之所以用快递送货会使成本增加，是因为虽然快递的目的也是把产品送到客户处，但因为要在短时间内完成，所以需要一些非常规的作

业，而企业为了管理非常规作业更改计划、变更生产计划这些流程而发生额外的成本。因此，以往成本与速度的关系属于只能满足一个权衡取舍关系，所以才会出现快递费用。就这个意义而言，快递费用的产生不是因为企业抓住客户急着要货的弱点而索取高额费用；从供货方的角度来看，它的产生是因为供货方发生了不可避免的非常规而且复杂的作业。

然而，如果将“基于时间的竞争”的思想往前推进的话，我们会发现，成本与速度并不是两者只能取其一的关系，只要企业下工夫，就能缩短时间，也能降低成本。

让我们来看一看这种机制是如何运作的。首先，在制造业，以往的看法是产品制造成本由“生产量”和“品种数量”两种主要因素决定。

生产量带来的成本变化是：生产量增加则规模经济起作用，而成本会因共同费用的降低和开工率的提高而降低。品种数量带来的成本变化是产品线增多，成本便会提高。在同一个产品线上制造 100 个产品时，制造 100 个同一种产品的单位成本要比制造 20 种产品、每种产品制造 5 个的单位成本低。也就是说，在制造产品的成本中，存在一种机制：虽然生产量的增加会促使成本下降，但另一方面，种类的增加会促使单位成本的上升。在这种机制的作用下，某产品的总成本便由前面的两种成本相加而得。如果我们用图来表示的话，这种叠加的成本显示为图 7-2 中的实线。这里，如果我们从速度与成本的关系来看，能够发现，在短时间内接连制造各种各样的产品，就是增加产品的多样性，因此，单位成本会上升。这就是以往企业分析问题的思路。

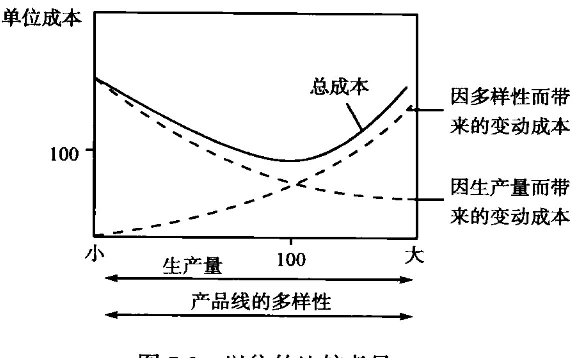


图 7-2　以往的比较考量

如果我们深入思考该问题，会发现，通过下工夫，企业能大幅控制因产品多样性而带来的成本变化。图 7-3 显示的是汽车用座椅套（Sheet Cover）的供应链。该图显示了制造座椅套在原丝制造商、织布制造商、座椅制造商和汽车组装工厂处各自所花的时间。虽然该图是根据这 4 家企业所挑选的人员带来的资料画出的，但是，在该图被画出来后，这些人员大吃一惊。因为他们首次发现，在完成品的提供和组装上，4 个阶段竟然共需 71 天。而且，在这 71 天中，花在增加实质性价值上的时间只有 19 天（图 7-3 中方框涂黑的部分）。剩余的 52 天（图 7-3 中方框空白的部分）则被花在等待下一道工序和某零部件库存上。

如果我们将这个事实与前面被看成是问题的产品多样性成本联系起来考虑，由于多样性的增加而带来成本增加的原因就在于图 7-3 中空白方框的部分增加了。当企业在一个产品线上制造多种产品的时候，便会接连发生每种产品的设备变更、下一道工序的等待，或因零部件库存断货带来的零部件交货等待等情况，从而造成与产品制造的本质没有关系

的空白方框部分不断增加。结果，企业在空白方框部分耗费了很大成本。

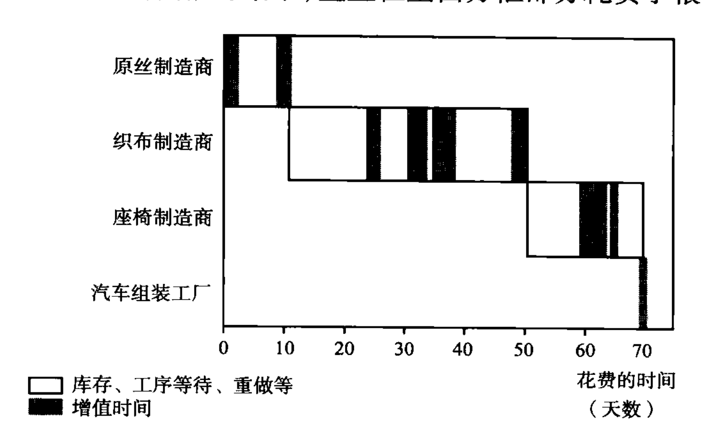


图 7-3　汽车用座椅套的供应链

资料来源：BCG 分析。

根据这种情况，我们可以说，如果是因为产品多样性而造成空白方框部分增加，那么通过想办法减少空白方框部分，企业可以降低多样性的成本。也就是说，通过缩短等待时间等，企业实际上可以提高弹性，而弹性提高后，企业能够建立即使多样性增加而成本也不会增加的流程。这样，企业通过缩短时间提高弹性，可以克服以往“多样性会带来成本增加”的问题。在以往的流程中，产品多样性使得总成本曲线形成了 V 字形，在生产量和多样性达到最佳匹配点后，总成本会急剧上升（见图 7-4 的左图）。而在有弹性的流程中，随着生产量向最佳匹配点右面移动，在最佳匹配点以后的总成本上升空间是相当有限的（见图 7-4 的右图）。也就是说，在有弹性的流程中，企业可以通过提高生产效率和缩短时间来获取竞争优势。



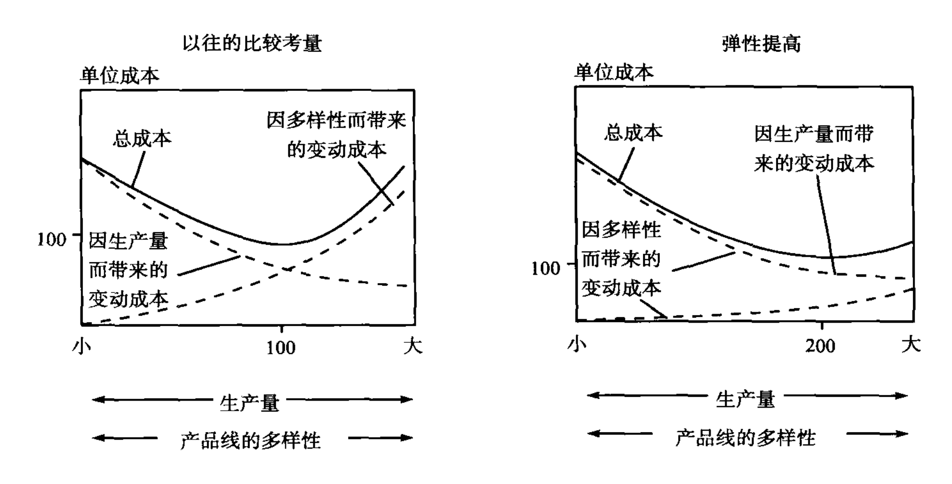


图 7-4　打破多样性的障碍

在有弹性的流程中，因多样性带来的变动成本从一开始比较低，而即使产品的多样性增加了，成本上升的空间也有限。因此，当弹性提高后，企业能够以低于以往流程的成本为客户提供广泛的多样性选择。而在以往的流程中，企业必须在更早的时候做出判断：是要多样性，还是要规模？

下面我用一个案例来说明一下吧。如图 7-5 所示，20 世纪 70 年代到 80 年代的大型汽车制造商的年人均生产量（即年人均生产能力）与弹性的关系以数字的方式表现出来，显示了丰田公司、日产公司（Nissan）、马自达公司（Mazda）和欧美的汽车制造商各年的数字。根据该图，我们可以知道：第一，弹性与生产效率是相关的；第二，不同制造商的弹性水准是不同的；第三，从数值上看，因弹性提高会带来生产效率的提高，即弹性提高 1 倍，成本将下降 30%～40%。

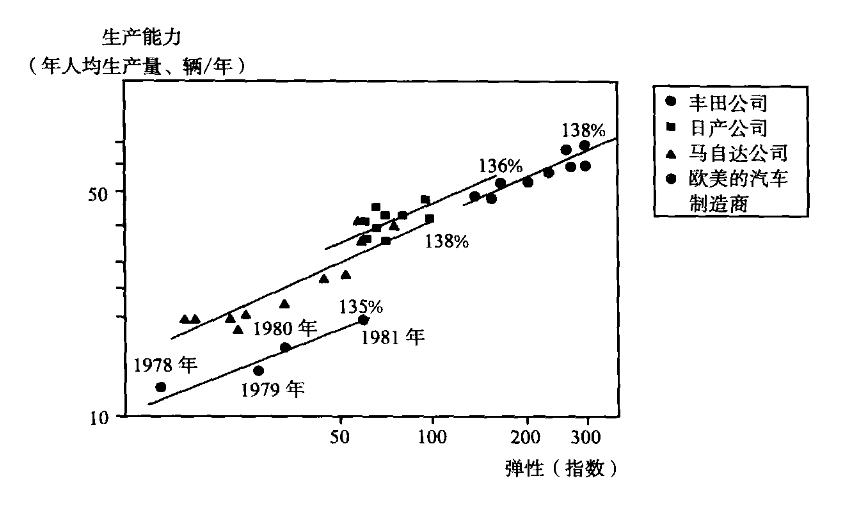


图 7-5　通过缩短时间提高生产能力（汽车的组装）

资料来源：BCG 分析。

以往，作为一种常识，通过经验曲线和规模经济，企业便可降低成本。然而，企业在追求规模经济时，因前面所谈的基于时间的管理进行程度的不同，其成本下降的程度也会出现很大的不同。

管理的弹性与间接费用

图 7-6 分析了制造某种欧美工业用零件的 3 家企业的每百万美元销售额的间接费用。纵轴显示每百万美元的销售额所需间接部门的人数，而横轴以每种产品的销售额显示工厂整体的规模。该图在纵横两轴上比较了以不同方式进行管理的 3 家企业。尽管这 3 家企业都形成了反映规模经济的往右下角下降的直线，但直线在图 7-6 上的高度各不相同。这种差异说明这 3 家企业的间接部门属于不同的类型。



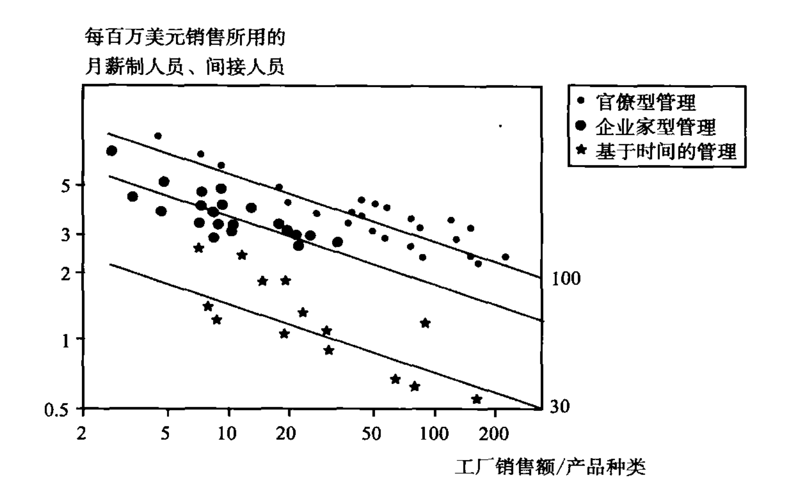


图 7-6　成本因基于时间的管理而下降（工业用零件制造商的案例）

资料来源：BCG 分析。

我们把这 3 家企业的管理类型分为“官僚型管理”、“企业家型管理”和“基于时间的管理”。“官僚型管理”的企业是一家大企业，代表那种陈旧、重视规模的工厂。该企业由于应对今天的多样性和提前期而正在吃亏。在这家企业中，计划（Planning）功能属于总部。总部进行所有的计划制定，而且各个部门职能划分明确。为了应对变化的环境，这种企业使组织变得相当复杂，结果，便导致了间接费用的增加。这类企业在进行产品多样化生产的同时，不断增加新的产品线，并持续提高生产量。由于这种行为并不是企业考虑到流程能力及共通性而计划出来的，因此间接费用会不断地增加。而且，这类企业的总部管理者往往过于相信间接费用的增加是产品多样化和技术投入必须付出的代价，而没有认识到弹性流程的重要性，所以很难向基于时间的管理转变。

虽然“企业家型管理”的企业总部控制并不是很强，并将决策权下放到各个部门，但是，这类企业没有“基于时间的管理”的意识。这类企业在组织上的复杂程度要比“官僚型管理”的企业低，在组织上也不像后者那样严重分裂。同时，该类企业不拘泥于形式，即使它进行了产品多样化的生产，也能够削减间接费用。不过，它难以进一步地削减间接费用。

“基于时间的管理”的企业，正是我们前面说的那种引入了以时间为中心的管理思想的企业。这类企业成功地将组织等级（Hierarchy）进行了扁平化，使流程管理适应了企业满足急速变化的市场需求的要求。它拥有在较短的提前期内实现多样化生产的能力，拥有达到满足客户要求水准的快速、不间断地进行创新的能力。这类企业大大压缩了循环周期。即使企业将产品多样性和速度提高到超过现在的水平，其循环周期也不会受到失衡和歪曲的影响。结果，即便是与“企业家型管理”的企业相比，“基于时间的管理”的企业也能进一步推进间接费用的削减。

虽然规模经济效应在这 3 家企业中都发挥了作用，但是，如果我们观察成本削减效率，便会发现，实施“基于时间的管理”的企业取得了远超其他企业的效果。

基于时间的竞争战略的 4 条法则

在 20 世纪 80 年代，BCG 对很多企业都进行了上述分析。结果，BCG 将“基于时间的竞争”带来的各种效果总结为 4 条法则：① 0.05%～5%法则；② 3/3 法则；③ 1/4、2 与 20%法则；④ 3×2 法则。



0.05% ~ 5%法则

我们在上述汽车用座椅套的案例中谈到，在实际的流程中，创造价值的时间实际上是相当有限的。不过，根据 BCG 对各种产品和服务的分析，我们发现，在整体流程中，创造价值的时间仅占 0.05% ~ 5%。也就是说，从实际订货到把产品送到客户手中的所有流程中，企业只创造了 0.05% ~ 5%的价值。

过去，客户在定制家具时，常常会发生这种情况：组装该家具实际上只需花 12 小时，但将它送到客户手上却花了 2 个月。虽然日本企业最近才认识到以缩短时间为目的的“基于时间的竞争”，但在 20 世纪 80 年代的美国企业中，有很多类似于上面的这种案例。创造价值的 12 小时以外的时间，基本上都是等待时间，2 个月（24 小时/天×30 天/月×2 个月=1440 小时）中的 12 小时，约为整体时间的 0.8%。这就是“0.05% ~ 5%法则”。

这个法则揭示了大部分企业的“时间生产效率”（Time Productivity）很低。大部分产品和服务实际获取价值的时间只占其在企业价值提供系统中停留时间的 0.05% ~ 5%。

3/3 法则

用前面家具的案例来说，所谓“3/3 法则”，就是关于制造家具的 12 小时以外的时间的法则。对于 12 小时以外的时间都用在了什么上面，我们大体可以分为 3 个方面：

- 等待前面工序所花的时间。
- 修正产品和服务所花的时间。
- 等待企业决定进入下一工序所花的时间。

在大部分企业中，等待时间即（损失时间）基本上可以均分为上面的 3 类。这就是“3/3 法则”。

下面我补充说明“等待企业决定进入下一工序所花的时间”这个方面。假设“可以进入下一工序”的决定是由某某做出的。例如，如果要进入产品完成后的发货搬运流程，企业要对产品进行检验；如果检验结果没问题，相关人员会写检验报告，待产品盖上检验章后，企业才能进入下面的搬运流程。于是，检验人员在实际进行检验前的时间、写检验报告的时间、等待盖章的时间、将检验报告作为指示往下一工序发出前的时间等这些所有的等待时间，就是用于决定进入下一工序所花的时间。

1/4、2 与 20%法则

“1/4、2 与 20%法则”是一条根据实际的经验规律揭示企业在实际情况下通过彻底的“基于时间的竞争”改善管理后出现的法则。首先，提供产品和服务所需的时间可以降到原来的 1/4。当时间降到 1/4 时，劳动生产率、资本生产率将提高到原来的 2 倍。这种因生产率提高而带来的成本削减可以达到 20%的程度。那些实施了“基于时间的管理”的企业都体验过（或正体验着）这种出色的业绩改善。

例如，一家耐用消费品制造商将提供产品所需的总时间从 5 周缩短到了 1 周多。由此，其劳动生产率和资产生产率便提高了 1 倍以上，成本也削减了 20%以上。结果，该制造商的利润达到了前所未有的水平。

3×2 法则

在实施“基于时间的管理”的企业和没有实施“基于时间的管理”的企业之间，也会出现业绩差距。至于差距究竟有多大，实施“基于时

间的管理”的企业可获得行业平均的 3 倍增长率和行业平均的 2 倍利润率。如果从利润增长来看，这意味着 6 倍（3×2）程度的差距。作为一个经验规律，3×2 法则也已被公开证实了。

举例而言，美国的一家建材半成品制造商，在竞争对手处理订单需要 30～45 天的情况下，在不到 10 天内对所有客户的所有订单进行了处理。该制造商在客户下订单后 1～3 天内将大部分产品送到客户手中。在过去 10 年中，行业平均年增长率不到 3%的情况下，该制造商创造了年增长超过 10%的纪录，从而变成市场领导者。它的净资产税前利润率为 80%，是行业平均的 2 倍多。

“基于时间的竞争”的起源

在 BCG 倡导“基于时间的竞争”概念后，又出现了同类概念“流程再造”（Re-engineering）[1]。“基于时间的竞争”与“流程再造”都产生于“通过时间建立竞争优势”原理。由于这两个概念的流行，美国企

[1] 流程再造（Re-engineering）：1993 年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。所谓“流程再造”，就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。按照该理论的创始人原美国麻省理工学院教授迈克·哈默（M.Hammer）与詹姆斯·钱皮（J.Champy）的定义，是指“为了飞越性地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程（business process）进行根本性重新思考并彻底改革”，也就是说，“从头改变，重新设计”。为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运营方式。 流程再造包括企业战略流程、企业文化再造、市场营销流程再造、企业组织流程再造、企业生产流程再造和质量控制系统流程再造等。

业进行了基于时间的管理革新。结果，从 20 世纪 80 年代到 90 年代初期，美国企业实现了生产率的提升，并对“基于时间的竞争”的本家——日本企业恢复了竞争力。

回顾“基于时间的竞争”概念的诞生过程，我们能够在比其他国家更早开始追求时间竞争力的日本找到该概念的源头。在由 BCG 的小乔治·斯托克和汤姆·豪特合著的《基于时间的竞争战略》中提到，在 20 世纪 80 年代给美国的许多行业带来很大威胁的日本企业，其优势的秘密在于基于时间竞争力的竞争优势。该书因此引起了很大的反响。

在该书的开头部分，两位咨询顾问说道：“1979 年，一名客户向我们出示了一份数据，这份数据使我们大吃一惊。这名客户将其在美国和欧洲的主要工厂的业绩与其在日本的关联企业的业绩进行了比较，然后发现，其在日本的关联企业是在明显高的生产率、优良品质、少得多的库存、没有浪费（Muda）的空间和极短的生产时间下运营的。而且，所有的这些业绩都是在远比其自有工厂产量少和多样性产品多的不利条件下实现的。我们发现，该业绩的核心就是时间。”

虽然在“时间这一竞争关键因素是竞争优势最强大的新源泉”认识下，如今越来越多的欧美企业在追求基于时间的优势，但日本的有影响力的企业率先将时间作为竞争武器来利用、先行一步并实施时间战略。日本在第二次世界大战后的 20 世纪 50 年代已经建立了发现时间价值的基础。在第二次世界大战后不久，日本就开始利用低薪策略进入通过低薪可大幅提升成本竞争力的各个行业，并取得了成功。然后，日本企业又开始追求规模优势，并进一步确立了将成本优势、品质优势和产品的

多样性衔接起来的弹性流程。日本的各个行业在经过成本、品质等竞争优势阶段后，早早地进入了时间竞争的阶段。1981 年，“YH 战争”[1]，即雅马哈（Yamaha）与本田（Honda）进行的围绕摩托车市场的多样性战争，把“时间”乃是全新的竞争优势源泉的信息告诉了全世界。

当年，借着建设新工厂的契机，雅马哈发布公告，宣称自己将成为世界上最大的摩托车制造商。而当时本田正在进行从摩托车产品向汽车产品的转变。雅马哈实际上是宣称自己在摩托车产品上将超过本田而成为行业领导者。面对这个挑战，本田以前所未有的速度接连向市场投入了摩托车新产品来加以反击。虽然结果是本田凭借其灵活利用资金能力的成本战略而取得了胜利，但本田胜出的决定性因素，既不是规模，也不是品质，而是产品的多样性。虽然本田在“YH 战争”开始的时候有 60 款摩托车车型，但在这场战争开始后的一年半时间里，它向市场投入了 113 款新的摩托车车型。这意味着本田在事实上将其产品线整体更新了两次。此外，在“YH 战争”结束后，本田不仅沉重打击了雅马哈，而且成为“基于时间的竞争”的先驱。

为了获取胜利，本田将时间作为决定性手段，改变了自己的核心流程，使得组织变得更加合理，并缩减了沟通系统（Communication System）。结果，本田彻底地改变了自己的整个管理系统。此前被人们视为常识的关于成本变动与客户行为的假说，因“基于时间的竞争”而遭到了颠覆。例如，只要企业不断缩短作业时间，成本应该是上升的，

[1] YH 战争：YH 分别代表 Yamaha（雅马哈）和 Honda（本田）。

但结果是下降了；只要企业在品质上增加投资，成本应该是上升的，但结果是下降了；只要企业增加产品多样性并缩短反应时间，成本应该是上升的，但结果是下降了。

人们曾认为，即使企业进一步扩大选择范围、提高反应速度，基本上不会影响客户的需求。但实际上，对于这种优质服务，客户的需求是惊人地敏感。于是，企业以更广的选择范围和更快的速度成功地对客户的期待做出反应，从而占据了客户需求中利润最大的细分市场。本田的案例向我们展现了“基于时间的竞争”的竞争优势的应有状态。

后来，许多企业都意识到“基于时间的竞争”的威力，开始进行这种竞争的实践。“基于时间的竞争”是从其发祥地日本传遍全球的。

基于时间的竞争案例

速度>价格：联邦快递（Federal Express）

时间这种关键竞争因素，不仅意味着生产方面的成本下降，而且具有其他多个方面的意义。通过将时间概念纳入企业活动中，企业能够创造出以往不存在的新业务。

下面谈的内容稍微有些概念化。如图 7-7 所示，表明了客户在决定购买某件产品后，实际获得与其期望一致的产品和服务所需要的时间与产品供给方——企业获得的利润之间的关系。在这两者的关系上，客户心理起了很大的作用。例如，客户想，既然买了计算机，就要在家里装上 ADSL[1]，于是给相关公司下订单。假设 A 公司的反馈是 2 周后可以装，而 B 公司的反馈是次日上午可以装。在这种情况下，恐怕大部分客户会选择次日下午就能让自己使用 ADSL 的 B 公司，即使 B 公司的收费比较高。因此，B 公司通过快速反应（较短的时间），能够获取高于 A 公司的利润。

[1] ADSL（Asymmetric Digital Subscriber Line，即非对称数字用户线路，是一种利用普通的电话线连接宽带的技术。它也可简称为 DSL。除了 ADSL/DSL 外，目前世界上还流行其他 3 种宽带技术，即光缆、卫星和陆基无线技术（包括 Wi-Fi 和 WiMax 等技术）。

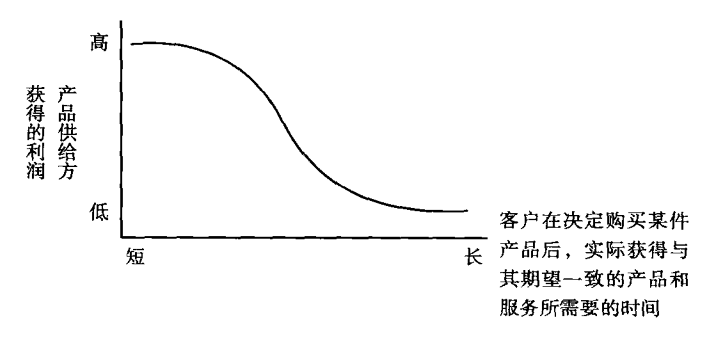


图 7-7　利润率的时间弹性

西装等产品也是一样。例如，当客户想买某件衣服的时候，商店却说由于这件衣服没有库存，因此要过些时间才能到货。这时，如果客户在其他的商店里能马上买到同样衣服的话，即使价格贵 10%，他们也会选择使自己第二天就能穿上这件衣服的其他商店。

像上面这样，客户在较短的提前期（Lead time）中找到了价值，并愿意为此支付高价。从供货方的角度来看，他们由此能建立一个构想：销售同样的产品，提前期越短，自己就越能获得高利润。

因此，企业通过分析各种产品和服务现在是以多长的提前期提供给客户的，建立比现在短得多的供货时间机制，就能开拓出新的市场。

其中，具有代表性的案例就是联邦快递。联邦快递在美国出现时，其基本思想跟上面的思想基本一致。

如图 7-8 所示，显示了某种信息（2 页纸的信函和 100 页纸的文件）从芝加哥被送至洛杉矶的速度和费用。如果我们观察 2 页纸的信函的寄送速度和费用，便会发现，对于可以等上 4 天的客户，如果使用“普通信函”进行寄送，寄送费是最低的。然而，对于需要当天将文件送到对

方那里的客户，则必须向其提供芝加哥特快航空邮件这种当天投递的专门服务。不管 2 页纸的信函或 100 页纸的文件，还是 10 磅（约合 4.5 千克）的包裹，这种服务的收费都是 100 美元。因为寄送的只是 2 页纸的信函，所以客户要支付等于普通信函 400 倍的寄送费。也就是说，文件寄送价格的时间弹性大约为 150%。换言之，在该服务行业中，快递公司每次将客户的投送等待时间缩短一半，客户就乐意多支付 50%的寄送费。

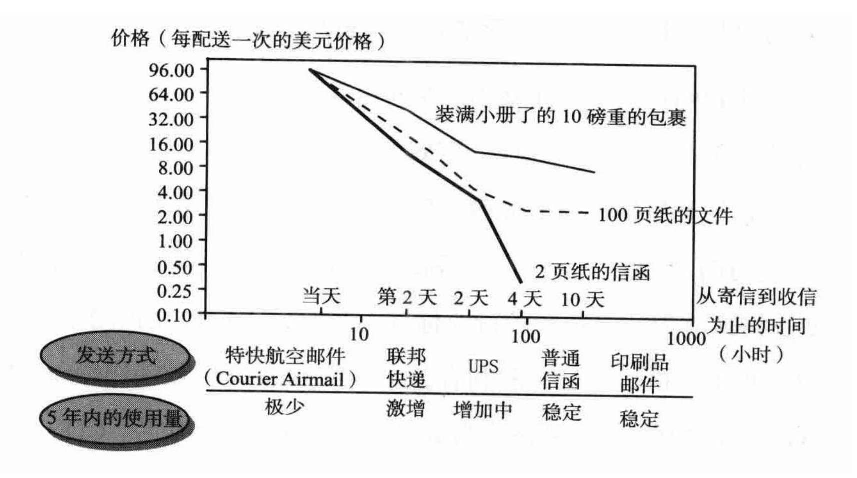


图 7-8　信息传递方法显示了时间的价值（从芝加哥发往洛杉矶）

资料来源：BCG 分析。

如上所述，客户必须为快速的信息传递服务支付非常高的溢价（Premium）。尽管如此，但市场对快递的需求仍在急速增长。

在洞察到这种情况后，联邦快递推出了“次日送达”的新服务。在刚开始的时候，联邦快递承诺在客户发出包裹和信件的次日正午前将快

件送到目的地，不过后来次日送达的时间变成了次日上午 10:30 前。根据竞争态势，联邦快递判断：只要能在次日将快件送达目的地，就能够得到高的价值（价格）。

联邦快递想出了不增加现有服务成本的方法，实现了良性循环："通过挖掘客户需求来赚取利润，然后对进一步降低成本的措施进行再投资"。联邦快递成功利用了价格的时间弹性，从而创造了一个行业。

基于时间的创新者：索尼 CD 播放器的开发

让我们再来看一个案例。在向市场投入新产品之际，为了建立竞争优势，企业把时间作为极为有效的手段。

索尼开始销售激光光碟（Compact Disc，CD）的时间是 20 世纪 80 年代初期。当时，索尼与飞利浦（Philips）开展业务合作，并努力使 CD 格式成为数字音频的行业标准。当时，人们还在预测索尼—飞利浦联盟的 CD 格式与日本胜利者公司（Victor Company of Japan，JVC）的 AHD 格式中的哪一种格式会赢。不过，在大幕打开后，CD 一举占据市场，并夺取了音响行业的行业标准宝座。当时索尼采取的战略完全是"基于时间的竞争"战略。

在 20 世纪 70 年代初期，对于为客户提供数字音频声音（Digital Audio Sound）的方法，有 3 种技术在进行交锋。CD 技术就是其中之一。CD 技术是索尼于 1976 年开发的。其后，索尼与飞利浦合作，并从 1979 年开始对 CD 技术进行了改进。实际上，索尼的 CD 技术、西德 Telefungen 公司的 MD 技术和 JVC 的 AHD 技术各自都有不同的优点，但都缺乏克

敌制胜的决定性因素。尽管由 29 家公司组成的恳谈会（Digital Audio Disc, DAD）于 1978 年开始举行，但经过 3 年的各种议论，最终于 1981 年 4 月决定不制定行业标准，并将格式汇总为 CD 和 AHD 两种格式，结束了对这 3 种技术的评估。索尼和飞利浦极度不满这个决定。

然而，CD 技术说到底是一种全新的技术。通常，在企业基于新技术推出新产品的时候，一般的做法是，先细致地进行大规模的市场调查，调查如何定义产品的概念、究竟吸引什么人购买、如何设定价格带和产品功能要达到什么程度等问题，然后进行产品化。然而，这需要花费相当长的时间。于是，索尼考虑缩短从产品概念到产品化为止的时间。索尼、飞利浦两家公司选择的道路是：不进行广泛的市场调查，而迅速地将产品投放市场，以此来试探市场的反应。

1982 年年底，索尼开始以 16.5 万日元的价格销售 CD 播放器。最初，索尼只向市场上投放了 1 款，接下来，在数月之后，又追加投放了 4 款。索尼追加投放的 4 款 CD 播放器的价格带是不同的：有 2 款的价格比最初销售的第 1 款高，另外 2 款则比最初销售的第 1 款低。索尼在连续向市场投放了不同价格带的 CD 播放器后，便形成了如图 7-9 所示的产品、价格态势。索尼发现，市场对价格的反应极为敏感，低价格带的 CD 播放器非常畅销。于是，索尼在市场实际反应的价格带上接连推出新产品，顺利地提高了销售额。在市场上，仅索尼一家公司就在不到 24 个月的时间里发售了 8 款低价的新产品（见图 7-10）。这么一来，CD 在短时间里就普及开来。

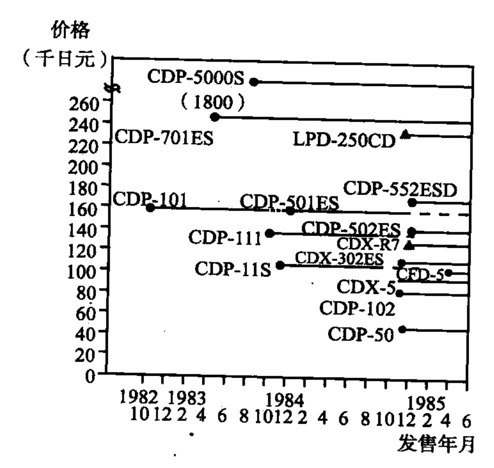


图 7-9 CD 播放器的发售产品与预期使用寿命

资料来源：BCG 分析。

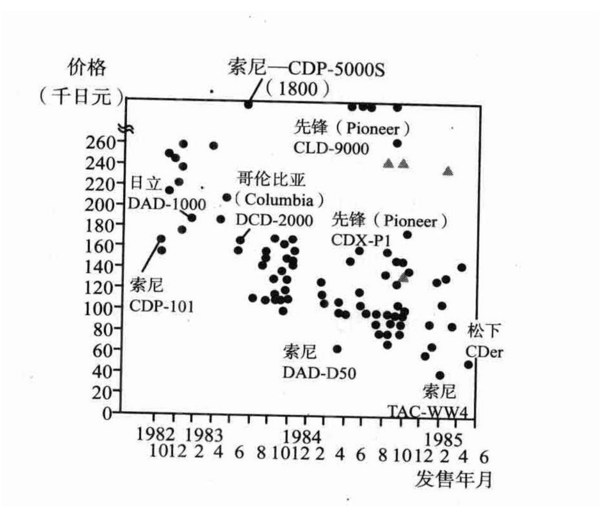


图 7-10 CD 播放器的发售产品与价格动向

索尼采取的战略是：事先不花时间进行市场调查，而将产品投向市场，观察客户的直接反应，然后接连不断地推出与客户反应相匹配的产

品。随时添加客户需要的功能，并强化应该强化的功能，反过来，不断去除客户不需要的功能。同时，不断进行符合客户心理价位的产品设计。索尼是在非常短的时间内集中并持续地进行这种创新的（见图 7-11）。

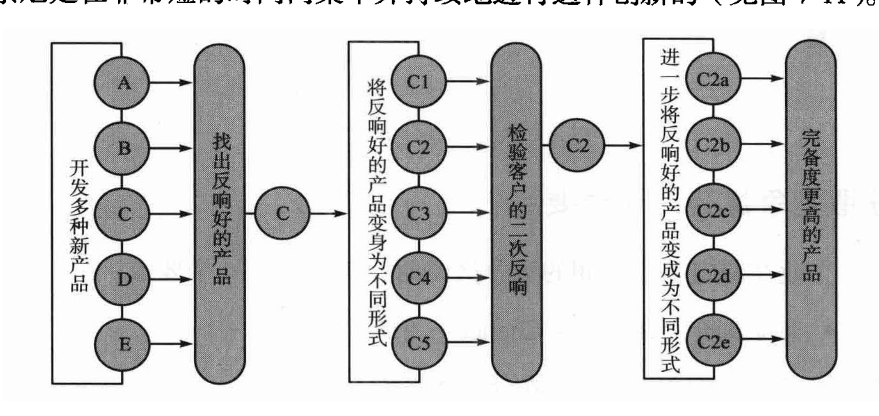


图 7-11　索尼 CD 播放器的开发

在日本，人们对 CD 播放器的需求产生了爆发性的增长，市场以超过 200%的速度增长。在此期间，索尼在 3 年时间里不断推出新产品，并确立了与客户需求一致的产品群，从而建立了市场领导者地位。换言之，索尼彻底地缩短了捕捉客户需求的时间和推出符合客户需求的产品的时间。

索尼通过缩短开发周期接连推出紧密契合客户需求的产品，赢得了行业标准。索尼 CD 播放器的胜利，完全是其作为基于时间的创新者的成功案例。

基于时间的竞争的战略构建

获取竞争优势的 4 个要点

企业在制定基于时间的竞争战略时，需要注意 4 个要点：

- 商业机会（Business Chance）有哪些?
- 瓶颈（Bottle Neck）在什么地方?
- 缩短时间的选项（Option）有哪些?
- 权衡取舍（Trade Off）有哪些?

商业机会有哪些

如果非常粗略地说，在一天的营业结束后，超市要扔掉食品货架上卖剩下的生鲜食品。虽然在快要关门的时候，超市会降低生鲜食品的售价，但即便如此，超市基本上还是会扔掉卖剩下的生鲜食品。站在超市的立场上，即使以低于原来的售价来出售生鲜食品，也会造成损失。

此外，因为生鲜食品基本上是客户为了马上食用而购买的产品。譬如，客户在看到家里的牛奶快要喝完时，就会到超市去，但如果这家超市里的牛奶断货，客户就会到其他超市买牛奶，不会为了买牛奶而等到第二天再光顾这家超市。这也意味着，一旦超市食品货架上的产品断货，将会直接导致超市丧失收益机会。

于是，通过消除产品卖不掉和断货的情况，超市就能出售应该丢弃的产品也无须承担因扔掉产品而造成的成本，无须降价，或者不会被其他超市夺走客户，结果是超市的利润增加。也就是说，在恰好全部卖掉的产品中存在商业机会。对超市来说，率先找出这种商业机会是很重要的。

瓶颈在什么地方

下一件重要的事情是，为了实现商业机会，企业要彻底找到瓶颈所在。用前面超市的例子来说，为了消除缺货和剩货，超市要找出需加以改善的地方。

假设企业想建立在一天内能进行多次订货的系统，那么它需要找出从订货到产品送到为止的时间里最花费时间的地方究竟在哪里。有很多地方可能存在瓶颈：是掌握库存情况费时间，还是从掌握库存情况开始到实际开始订货为止费时间？是订货后配送产品的运输费时间，还是产品供应商的作业费时间？……企业只要知道这些可能性中最大的瓶颈是什么，便可通过消除该瓶颈而实现商业机会。

缩短时间的选项有哪些

在明确瓶颈后，企业接下来要思考消除该瓶颈、缩短时间所需的手段（选项）。如果用前面超市的例子来考虑的话，我们能够想出九个消除缺货的选项：增加产品配送频度、大胆提高库存水平和增加检查货架库存的频度以提高订货准确度等。

权衡取舍有哪些

在企业想出缩短时间的选项后，便会发现，在缩短时间的措施里也

存在各种各样的方案。然而，企业有可能因采取这些选项中的某个方案而造成损失。譬如，如果企业在一天之内多次订货、多次运输货物，在其致力于改善缺货和剩货情况的同时，运输成本会增加。另外，虽然减少产品种类也是一种避免剩货的策略，但反过来，超市会因此而有了失去自身吸引力的风险。这种权衡取舍，就是从经济合理性的角度思考各个选项在企业活动中所处的位置和所带来的后果。

此外，若企业想最小化权衡取舍中的消极部分，就要进一步思考：要实现该目标，有什么样的选项可供选择，然后在这些选项中做出权衡取舍。此后，在新的流程中，企业也要思考瓶颈在何处、如何实现商业机会。以这种循环的方式持续思考商业问题的做法，就是“基于时间的战略”。

常胜飞行员与基于时间的竞争的企业的共同之处

传统的企业与基于时间的竞争的企业，在信息的创造、共享和使用循环上存在很大的不同。我们能在企业从信息创造到信息共享的流程中发现两者的明显不同。在传统的企业里，专业人士创造信息，然后，管理者创造衔接组织上下之间的桥梁，将信息传递出去，并借此共享信息。而在基于时间的竞争的企业里，在团队创造出信息的同时，团队便能使用该信息，拥有多种职能的团队创造日常业务所需的独有信息源，而团队就是信息共享的平台。与信息由中央处理、反馈费时的传统企业相比，基于时间的竞争的企业是分散处理信息的，反馈极快。

从创造信息到紧随其后采取行动的周期是业务（Business）的核心。

那些希望迅速对客户做出反应的企业，在缩短该周期上付出了大量的努力。在信息处理方面，不管实验室的工作，还是工厂生产线上的工作，任何种类的工作本质都是一样的。人们以行动为目的进行信息处理，然后看行动结果，并再次进入这个周期。例如，在新产品开发中，企业向市场推出产品的速度越快，就能越早利用从客户处获得的反馈，从而帮助设计者开始下一个周期。

基于时间的竞争的企业的信息周期和工作推进方法，与战斗机飞行员在空战中与敌军飞行员作战的模式——OODA 周期是一样的。

过去，美国空军注意到，虽然上级给战斗机飞行员们分配了性能基本相同的战斗机，但经常只有一部分飞行员能够在战斗中获胜。于是，美国空军便研究了常胜飞行员的行动有什么不同之外。结果，他们发现，在将敌机逼入不利位置并将其击落的过程中，常胜飞行员们压缩并迅速地重复了空战所要求的行动周期。这种行动周期被称做 OODA 周期。

OODA 的各个字母的意思分别是：第一个字母 O 代表观察（Observation）、第二个字母 O 代表形势判断（Orientation）、接下来的字母 D 代表决策（Decision），而最后的字母 A 则代表行动（Action）（见图 7-12）。即使常胜飞行员在与未知敌人的遭遇战中也能立刻了解当时状况的全貌（观察），并能分析出在此状况下什么地方有危险、什么地方存在机会（形势判断）。然后，常胜飞行员做出应该如何击落敌人的决定——是急降后绕到敌机后面，还是一口气进行机枪扫射（决策），随即开始作战行动（行动）。在发起行动后，常胜飞行员还要立即观察周围情况、判断形势……转入下一个 OODA 周期。任何空战都是高度

压缩的 OODA 循环的连续。也就是说，能以极快的速度完成该周期，就是常胜飞行员的成功秘诀。

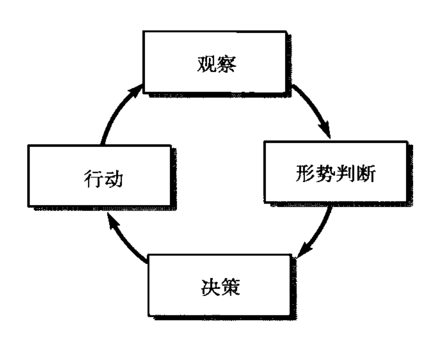


图 7-12　OODA 周期

应该有很多人看过在 1986 年大受欢迎的由汤姆·克鲁斯（Tom Cruise）主演的美国影片《壮志凌云》（Top Gun）。这部影片讲的故事是以美国海军为位列前 1%的飞行员设立的精英训练学校 Top Gun 为舞台，它极为形象地表现了 OODA 周期的实践。精英飞行员们试着抢在敌机前面掌握状况，发起行动，哪怕只比敌机早一点点地占据有利位置以掌握主导权。其目的是不断使敌人的飞行员陷入被动，最后使其手忙脚乱而处于毫无招架之力的状态。

基于时间的竞争的企业也跟不断进行这种 OODA 循环的飞行员一样，做着同样的事情。观察哪里有商业机会，对企业中存在什么瓶颈做出形势判断，做出因此需要做什么的决策并实施该决策。这就是 OODA 周期。商战比空战持续的时间要长得多，它是在不同企业之间上演的。然而，商战中的胜者是根据信息比对手行动更快、占据最有利位置的竞争企业。这类企业在得到信息后就能马上集结所有部门展开行动，避开

对手的预测并发动攻击，从而获胜。

什么是时间管理

对于 OODA 周期能够成功发挥作用的企业，其组织本身就像一个通信网（Communication Network），该网络的所有终端在发挥自身作用的同时不断收发信息。这种情况的典型案例就是进行外汇交易的交易员（Trader）们。即便是外汇行情变动平缓的日子，这些会聚一室的交易员们获得的成果也超过单独行动的交易员的成果。在外汇行情变动大的日子里，即便是在复杂的情况下，这些交易员们也能够迅速地相互协作和相互学习，所以他们的成果肯定超过单独行动的交易员。而且随着情况的变化，使用网络的交易员们能够发现越来越多的变化模式，从而能够加快自己买卖位置的变化。每一次情况复杂性和多样性的增加，都将促使信息量的增加和可采取的行动组合。交易员们通过紧密协作，挑选出这些信息和行动组合，从而能比单独行动的交易员采取更多的有效行动。

虽然很多企业想处理多样化、复杂化的情况，但它们没有通过网络加速信息的流动，反而采取了与之完全相反的方法。它们想通过增加组织结构而不是网络学习来处理多样化、复杂化的情况，结果是中断了网络。例如，当新技术出现的时候，这些企业配备了工程师来专门负责每项技术，当产品变复杂的时候，这些企业便增加与制造相关的员工，增加组织上的管理点（Management Point）。这种处理方式会带来因产品的多样化而出现的成本增加和库存积压。

实施“基于时间的竞争”的企业和没有实施该种竞争的企业，在下面两个要点上有着决定性的不同。

首先，实施“基于时间的竞争”的企业认为，时间管理比成本管理和品质管理更重要，时间管理包含了成本管理和品质管理。这些企业致力于产品力的提升、品质的提高、成本的下降和业务的效率化，并系统地发挥了协同效应，同时推进了这些行动的进展。

其次，“基于时间的竞争”的企业认为，在管理的所有层面上都能灵活地进行时间管理。这些企业认为，堆在高层管理人员（董事）办公桌上的审批文件中的库存削减，以及关于市场变化的新鲜信息在销售部门滞留的、没有得到开发部门迅速反馈的这种信息中的库存削减，是与产品库存和工厂的中间库存削减同等重要的。如果仔细分析产品开发、生产、物流、市场营销和管理决策等管理层面，我们会发现，实际上这些层面存在很多的共通之处。企业不仅要提供客户需要的产品和服务，而且要向客户提供新的产品和服务。我们已经进入了一个时间因素对业务的成功越来越重要的时代。

决策速度与竞争优势

为什么在决策上没有运用“基于时间的竞争”

以往，与欧美企业相比，很多日本企业行动迅速，产品开发快，生产计划周期短。尽管对拥有各种部门的企业而言，要想快速运转 OODA 周期就必须在周期短的地方运转，但是，日本的制造商传统上擅长的全面质量控制（Total Quality Control，TQC）等正符合 OODA 周期的原理。在一线现场的人观察一线现场，并做出形势判断，决定改善什么地方，然后采取行动，建立新的流程，进一步进行观察和形势判断，以对业务进行改善。在日本企业里，实际上这种一线现场水平的 OODA 周期运转得很快。正因为如此，日本企业才是“基于时间的竞争”的典型。

然而，企业的活动并不仅限于开发、生产、营业、物流、业务处理等所有的一线现场，还涉及高层管理人员在内的决策层。遗憾的是，日本企业在决策流程中极少有“基于时间的竞争”意识。即使询问很多企业的高层管理人员及中层管理人员，也很少有人能够理直气壮地说：“我们公司在决策速度上有绝对的自信。”大部分企业的管理人员会说：“我们公司在决策速度上存在问题。”为什么在缩短一线现场流程上取得成功的日本企业，在管理决策流程中不能引进同样的方法呢？

案例：在海外投资上的决策与时间

如图 7-13 所示，显示了某企业在探讨海外投资时，企业高层管理人员何时、在何处花了多少时间的决策流程图。该图详细调查、分析并描述了与该投资的决策相关的所有人员的日程。

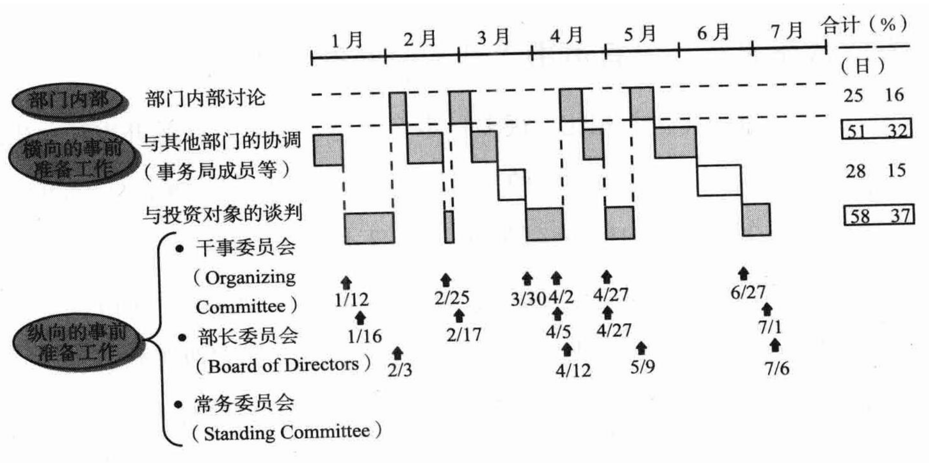


图 7-13　投资决策的企业内部流程

图 7-13 中的灰色部分是用在企业内部事前准备工作上的时间，白色部分是企业与投资对象进行谈判的时间。事前准备工作分为横向的事前准备工作和纵向的事前准备工作。横向的事前准备工作主要是指与其他部门进行协调，纵向的事前准备工作是决策阶段流程中的调整，包括召开部长会议、常务会议和管理会议（Management Council）这些流程中的调整。如果说到这个海外投资决策真正用了多少时间的话，我们发现，实际上，决策流程近 70%的时间都被耗在了横向的事前准备工作和

纵向的事前准备工作上，而与投资对象谈判所花的时间只有 15%。

接下来，如果我们观察横向的事前准备工作和纵向的事前准备工作所花时间的详细内容，会发现，实际上这些时间与前面谈到的美国制造业生产流程的状况一样，大部分都为等待时间。前一个流程没有结束（即前面的会议没有结束），所以要等待该会议的决定，或者讨论内容出现了改变，也就是说由于讨论的内容被否决而要对讨论内容进行调整，从而耗费了时间。此外，与由于要等待是否进入下一流程的决定而浪费了很多时间的生产现场一样，在决策流程中，相关人员无法决定是否召开下一次会议、是否和部长说明等问题而犹豫等待。这些产生不了任何附加值的时间便以 1 周、2 周的单位流逝而去。

举例而言，因为干事委员会成员的日程碰不到一起，所以会议日程会被不断推迟，或者因为下一次常务会议的议题太多，投资的议题没有被放入这些常务会议的议题等，拖延决策速度的因素会一个接一个地出现。即使企业标榜“速度管理”（Speed Management），如果不对这种现状采取果断措施而仅靠空喊口号是无法提高速度的。在 20 世纪 80 年代，美国企业发现，自己需要 2 个月时间才能交货的产品，日本企业在 1 周内就交货了，它们对此大为吃惊，于是向工厂一线现场发出呼吁：“要加快速度！”但是，它们仅仅是发出呼吁，而完全没有缩短时间。与这种情况相同，决策流程也是如此，如果不能实际画出流程图，算出各个流程的工时并找出瓶颈所在，单靠空喊口号是加快不了决策速度的。

在日本企业里，在高级管理层的决策流程中确实发生了“3/3 法则”。在生产现场发现的表现“基于时间的竞争”效果的 4 条法则，不管有多

大的差异，它们具有的每一个意义都适用于决策流程。尽管一线现场正在推进基于时间的竞争，但在构成企业管理基础的战略决策部分，时间概念却尚未扎根。遗憾的是，这就是日本企业的情况。

事前准备工作的机制[1]

那么，事前准备工作究竟是什么？为什么事前准备工作要花费那么多时间？

事前准备工作的工时由“深度”和“数量”的乘积而得。“深度”包含“详细程度”、“提炼程度”和“封口程度”等因素。

所谓“详细程度”，是指在决定某件事情的时候，相关人员要对细节掌握到什么程度。虽然在理想的情况下，只要有大方针，该方针的具体化工作委任给各个部门去做就行了，但是，我们还是能看到一些本末倒置的人——只要没有细致的具体方案和精确度高的数字，他们连大方针都决定不了。

[1] “事前准备工作”：对应的日语词汇为“根回”。汉语中与此类似的词为“做工作”。在日本，人们为了使事情、项目顺利进行，往往会事先与相关人等进行磋商、打招呼等。这种行为就叫做“根回”。根回的好处是，事情或项目在正式开始之前便已获得相关人等的了解乃至认同，等到正式去做的时候，进展会极其顺利。但它也有一个致命缺点：要获得方方面面的认同，花费时间太长，只要“根回”阶段不结束，事情、项目就永远不会正式开始。在日本企业中，这种“根回”现象极为常见。而在那些知名的日本大型企业中，“根回”更像是附属物一样常见了，而且，耗费的时间更长。

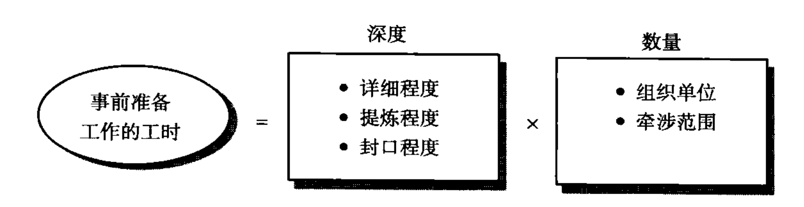


图 7-14　事前准备工作的机制

“提炼程度”是指从早期阶段开始，只要可以选择的计划和选项没有经过彻底的提炼，讨论就不能往前进行，在这种情况下，相关人员要对这些可以选择的计划和选项提炼、挑选到什么程度。无法预测的是，如果必须精练一个方案，就要耗费相当长的时间。

“封口程度”是指相关人员必须在什么程度上堵住异议和疑问。我们经常能听到这种故事——在管理会议结束后，常务董事带着一副高兴的表情回来说：“哎呀，今天的会议开得很成功啊。没有出现疑问，大家都赞同我的意见。”然而，如果在管理会议中既没有出现疑问也没有进行讨论，那么，管理人员都讨论了什么，又赞同了什么呢？如果相关人员通过事前准备工作与别人打好招呼：“请不要反对，也不要质疑”来堵住别人的口，那么这种管理会议也是可能有的。这种事前准备工作的深度是由这种封口的程度决定的。

“数量”则是指由事前准备工作的范围有多广、该组织的组成单位有多少以及牵涉多少部门、多少人决定的。在这些“深度”和“数量”相乘之后，事前准备工作的工时就能确定下来。

决策也需要流程定义和目标

不过，不管事前准备工作做得多么好，决策速度都不可能变快。那么，我们必须做些什么呢？凭借高层管理人员的决策速度来获取竞争优势，需要做到以下 3 个要点：

- 首先了解现状。
- 将“报告”、“讨论”和“决策”分开。
- 召开项目型会议。

第一个要点是了解现状。如前文所述，目前的现状是企业完全没有分析决策流程。首先，彻底地分析现状，清楚地了解：问题点在什么地方，只要改善什么就能改善什么。这一点很重要。与现场的 TQC 一样，高层管理人员的 TQC 也是必需的。

实际上，日本企业的管理人员基本上都不知道自己的时间用到了什么上面。于是，他们无法了解这个决定为什么费时间？哪里才是瓶颈？另一方面，在生产一线现场，相关人员持续地探索缩短时间的方法：为什么这个流程要用 2 周？怎样做才能将该流程所需的时间从 2 周变成 1 周？怎么才能将其进而缩短到 3 天？……然后，他们完整地掌握了这些情况：什么地方花费成本？流程上的瓶颈在什么地方？之所以在生产一线现场能够进行这样的改善，是因为现场的人员了解现状。对高层管理人员而言，时间竞争力也是必要的。高层管理人员要经常掌握现状——自己的时间什么时候被用掉的，被用在了什么上面，又被用了多少，同时运行 OODA 周期。

只要了解现状，就能马上发现瓶颈。在我们解析瓶颈后，会发现，越是重要的决策，会议的重要性越高，而高层管理人员（董事）的时间调整就越会成为瓶颈。在这种情况下，只要企业不深入分析参与决策的所有高层管理人员（董事）的时间资源的使用方法，只要每名高层管理人员（董事）不坚决地合理化自己的时间利用方法，企业就无法消除“等待日程调整”这个瓶颈。

在对时间加以分析后，高层管理人员（董事）如何有效地使用自己的时间，便取决于其意愿了。尽管企业高层管理人员的日程通常是由秘书安排的，但是部长或科长级的秘书的判断与高层管理人员的判断存在相当大的距离。如果高层管理人员没有考虑到这种距离而将日程管理全部委任给秘书去做，就某种意义而言，这表明高层管理人员对时间价值欠考虑。高层管理人员的时间对企业而言也是极为重要的竞争关键因素。在基于时间的管理上，高层管理人员必须有自己判断应该如何利用自己时间的强烈意愿。

在进行高层管理人员的时间分析的同时，企业还要对决策流程中的各个流程加以定义并赋予目标：这个决策的目标是什么？何时完成该目标？虽然在生产流程的改善中，这已经是理所当然的事情，但是，将来，在决策流程中，流程管理的思想和工时的想法也越来越变得十分必要。如果企业能够意识到这一点，并迅速成功地缩短了决策流程，将会成为基于时间的竞争的真正胜者。

提高决策质量的 3 个关键因素

若要明确定义决策流程，首先要明确会议的定位。按照会议功能的

不同，会议可以分为“报告会议”、“讨论会议”和“决策会议”。根据这些会议功能的不同，我们能够正确地控制出席者名单、议题的提出方式、资料的制作方式或时间的占用方式等。

下面是一个在企业中经常发生的案例。在有 15 人左右出席的常务会议上，会议时间只有 2 小时，却有 10 个左右的项目提交了上来。15 名常务董事在 12 分钟内讨论 1 个项目，这是不现实的事情。

如果是“报告会议”，由于会议的目的是告诉大家结论及其理由，因此，最理想的是大部分出席者都能高效地进行汇报。报告人的资料和演示方式应该聚焦于使其汇报的内容尽可能地简单、易懂，让所有出席会议的人都能理解这些内容。

而在“讨论会议”中，出席者首先明确表明论点是比较重要的。对会议主持者而言，“讨论会议”与其说是让别人汇报的地方，不如说是听取别人意见的地方，因此，主持者需要找出各部门围绕论点的对立点在哪里，而对某个场景看法的分歧点又在哪里，并在需要时提出激发出席者思考的意见，或用发散性的思维发言。与其说重要的是与会者通过讨论得出答案和结论，不如说重要的是与会者通过讨论共享彼此对现状的认识。

由于在“决策会议”上必须最终做出决定，因此它需要选项。在议题的提出方式上经常出现的错误是，与会者询问“A 投资项目，可以投资吗？”在“决策会议”中，提出这个问题是一个错误。正确的做法是，作为可行的决策，与会者就 A 投资项目提出能够想到的选项和这些选项各自的成立条件。

像上面这样，通过明确会议的定位，高层管理人员就能大幅排除决策流程中的浪费（Muda）。

在加快决策速度方面，除了明确会议的定位外，我们还必须思考怎样提高决策质量。如果因为决策流程缩短而使决策质量下降，那么加快决策速度的做法就失去了意义。日本的制造业正是因为在缩短时间的同时实现了产品品质的提高，所以才能占据世界性的竞争优势。企业高层管理人员在“基于时间的竞争”的决策中也必须在消除无意义时间的同时，提高决策质量。

提高决策质量，有三大关键因素：“信息”（Information）、“时间”（Time）和“成员”（Member）。只要企业高层管理人员将这 3 个因素与决策时的情况结合起来并严格加以管理，就能够在更短的时间内进行更高明（High Degree）的决策。“信息”是指会议上分发的资料等。通过提高信息水准，相关人员将不再需要做“事前准备工作”。我们经常能看到这种情况：不管“讨论会议”，还是“决策会议”，分发的资料都是同一种格式。如果相关人员认为因为事先已经做了充分的事前准备工作，所以资料不重要，那就大错特错了。

若要使会议顺利进行并充实会议内容，高层管理人员和相关部门需要准备的，不是细致的事前准备工作，而是事先深入地思考：带上什么信息去参加会议呢?

“时间”是指从一开始就决定在各项决策上应该花费多长时间。会议必须设定合理的目标，防止磨磨蹭蹭地浪费时间。然后，最重要的是“成员”。会议主席必须反复思考，挑选与决策议题相关的与会成员。此

时，成员的选择不应该由职位和地位来决定，会议主席应该根据每个决策议题项目挑选出有见地、有判断力的与会成员。

重要的是，要让真正有见地、有判断力的成员在凝聚的时间内以精练的信息为基础进行决策。只要缺少这 3 个关键因素中的任何一个，企业高层管理人员就无法做出高质量的决策。高层管理人员必须关注所有的这些要素，努力实现最高的绩效（Performance）。

倡导项目型会议

在决策上，为了缩短时间和提高品质，我倡导项目型会议。

项目型会议的做法是，社长（最高管理者）在决策之际，要深入思考：若要做出最佳决策，应该让谁参与决策，然后超越职位限制、召集最合适的成员来召开会议。在“基于时间的竞争”的决策中，高层管理者不应根据固定的职务和地位来决定与会成员，而应根据不同的项目不断改变与会成员。

在必须汇集睿智的战略性决策中，高层管理者应该根据不同项目分别考虑最佳的与会成员的结构。这就是项目型会议的基本思想。即便是在常务董事会上，高层管理者们也需要分开讨论运营决策（Operation Decision）和战略决策（Strategic Decision）。

那么，在项目型会议上选择与会成员时，必须注意的是成员的选择基准。如果不事先明确成员是根据什么基准和理由选出来的，便很容易招致落选的人或有落选感觉的人的不满。如果前提是基于时间的竞争，这种基准就是，与会成员都是能够对会议议题的决策提供附加值的人。

也就是说，与会成员的基准从传统的“权限”变成了“附加值”。企业越能快速选定附加值基准成员，就越能成为基于时间的竞争力强的企业。

此外，若要使这种“附加值”的基准不会成为社长（最高管理者）独断专行的产物，企业要巧妙设置企业治理（Corporate Governance）的结构——或灵活利用企业外部的委员会，或使用外部董事的核查功能，等等。企业活动中的执行与监督的分离就是一种为了防止执行组织的任意妄为而在执行组织之外设立监督组织的措施，所以，企业内的执行组织要相信监督组织的判断力并带领企业奋勇前行。

世界上最大的玻璃制造商旭硝子公司（Asahi Glass Company）[1]，在 2002 年引进了全球公司制，在其主要的 3 项业务中，建筑用平板玻璃和汽车玻璃两项业务分别由比利时人和美国人占据了总裁（President）职位。该公司进行管理决策的成员一下子就变得国际化了。而且，旭硝子公司开始了执行和监督相分离的企业治理。

若要加快决策速度，最好的办法是让离现场近的、精通的人来做决策。在日益全球化的玻璃业务上，如果旭硝子公司的管理层成员只有日本人的话，是无法应对这种全球化的挑战的。所以，旭硝子公司便把那些处在最需要决策速度的局势下的人员任命为决策责任人。

近年来，许多游戏公司的决策成员正在迅速地年轻化。研发团队的负责人大部分都是 30 多岁。在这样的行业里，企业已经打破了对决策

[1] 旭硝子公司（Asahi Glass Company）：在建筑、汽车用玻璃业务上位居世界首位。由三菱财阀的第二代领导者岩崎弥之助的次子岩崎俊弥于 1907 年创立，为当时三菱财阀旗下企业。现在的旭硝子公司成立于 1950 年，是三菱集团的成员之一。

成员的资历（进公司时间的长短）和年龄的条条框框[1]。

我们可以想象，在进行全球化管理、速度管理的高科技企业里，决策成员将会越来越国际化、越来越年轻化。

决策会随着时间而劣化

在今天的这种快速变化的环境中，决策会随着时间而劣化。譬如，即便是一个月前做的决策，也会出现一个月后作为该决策依据的前提不复存在的情况。这种情况经常发生。这时，即使管理者改变前提重新讨论，或者忽视变化接着上次的讨论继续讨论，一个月后的决策和上次的决策都会变得不同。

我们经常听到企业管理人员说："花点儿时间一起讨论一下吧。"这句话有两层意思。一层意思是，正如前文所述，管理者为了进行彻底的讨论而拿出充分时间并增加讨论深度。因为这增加了附加值的时间，所以它是一种令人满意的时间利用方式。另一层意思是"不能马上决定，看看情况再说"。持这种想法的人的立场是：在促进决策的前提条件中，不确定性非常大，现在还不能做决策，所以要等到有把握的时候才能做决策。

对于决策究竟是什么，我们可以从下面的 3 个选项中选择 1 个：

- 做（GO）。

[1] 在传统的日本大企业里，一般只有在该企业待了十几年、二十几年的人才有资格入选管理层，而要入选核心管理层的话，资历和年龄的条件限制就更严了。

- 不做（NOT GO）。
- 现在不做决定（NOT NOW）。

如果从这个角度来看，“看情况再说”这种立场实际上是做出了第3个选项“NOT NOW”的决定。“NOT NOW”也是一种决定，所以，这个选择本身没有错。然而，从“NOT NOW”这个选择中，我们能发现什么意义呢？在日本企业的管理决策中，完全不做讨论而选择“NOT NOW”的情况有很多。很多日本企业都没有意识到“NOT NOW”的决定本身就是一个很大的风险。“NOT NOW”的风险，首先就是条件随时间流逝而恶化的危险。此外，在讨论之际，企业也可能失去其他选择。如果考虑这些风险的话，实际上干脆决定“GO”或者“NOT GO”的情况也有很多。高层管理人员们应时常在脑中记住一点：对于“NOT NOW”的决定，必须持极其慎重的态度。

不过，往往这种“NOT NOW”的决定发生在企业基层的情况比较多。而对那些自下而上的项目案件而言，相关人员在管理层的基层选择“NOT NOW”便等同于企业做出了该决定。确实，一线现场的相关人员是先了解情况，然后进行将该项目往上送所需的信息收集和形势判断，但是，这样也许将耽误管理决策，进而导致丧失重要机会。匆忙下决定是不好的，但是，如果过低估计“不做决定”这个决定的风险的话，也是不好的，必须改正。

通过组织能力建立竞争优势的组织能力管理

正如我们在前面看到的那样，只要企业不提高组织能力

（Organizational Capability），就无法强化时间竞争力。在战略中有 2 个要素：做什么（What）和怎样做（How）。在我们将“基于时间的竞争”放进企业的管理战略中后，会发现，它并不关注应该做什么的“What”部分，可以说，“基于时间的竞争”是一个关注怎样推动战略前进的“How”部分的概念。以往，在谈到战略的时候，人们只关注外部因素。“基于时间的竞争”为“提高时间价值”的重要性（即组织内部因素的重要性）提供了理论依据和具体的方法论。

重视企业外部因素的战略是：企业掌握以市场上的位置（Market Position）和市场份额（Market Share）为代表的竞争地位，在观察市场结构的同时，构建自己的竞争优势。而与前者相对应，重视企业内部因素的战略则是一种重视企业文化、重视人才、重视支撑企业的组织和体制（组织能力）的战略（见图 7-15）。

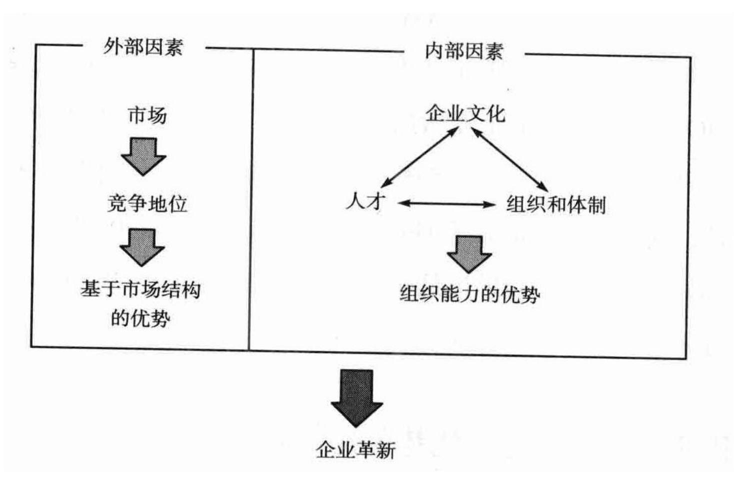


图 7-15　企业革新的内、外部因素

BCG 将这种强化组织内部因素以实现基于组织能力的竞争优势的战略称做“基于组织能力的竞争战略”（Capability-driven Competitive Strategies）。若要发挥组织能力，企业内部必须有与之相对应的组织和框架。用“花”来形容组织能力与组织、框架之间的关系比较容易理解，所以，BCG 将这种关系称为“能力花”（Capability Flower）。“花”的部分就是大家常说的“技能”（Skill Capability）。“花”的内容（种类）因企业的不同而不同，一家企业拥有多朵“花”也不奇怪。这个部分完全就是作为结果的果实。支撑果实的组织和框架则是“茎”和“根”的部分。直接支撑组织能力的东西是相当于“茎”的“流程能力”（Process Capability），而间接支撑组织能力的是相当于“根”的“能力平台”（Capability Platform）（见图 7-16）。

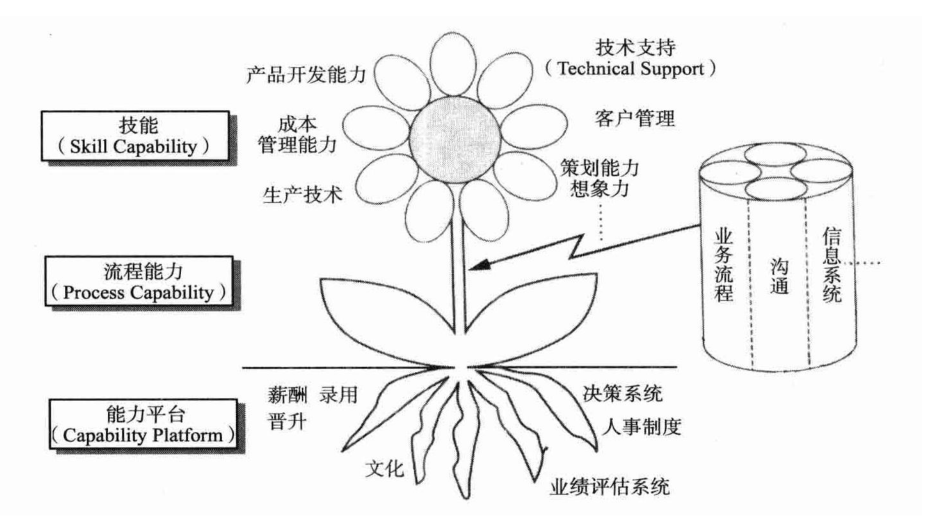


图 7-16　能力花（Capability Flower）

企业靠自身的组织能力取胜。这句话的意思是，一旦企业在其组织能力上确保了优势，便能长久地获得优势。即使市场环境急剧变化，某种产品突然滞销，或者市场消失了，只要企业立足于组织能力，通过维持其组织能力的优势，就能处理这些变化。对企业而言，组织能力不仅仅能提供新的商业机会，还能为企业建立作为企业生命力的竞争优势。

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《BCG 视野：假说驱动管理的魅力》

作者：（日）内田和成　　ISBN 978-7-121-05159-3　　定价：28.00 元



许多商业人士相信，信息越多就越能做出好的、绝对正确的决策。实际上，一旦信息过多，就将延误做决策的时机。舍弃信息比搜集信息更重要。在信息较少或未做进一步分析的阶段，你就应该得出自己的解答。这种假定的解答，就是假说。而假说思考则是一种从解答出发思考问题并在最短时间内找出最佳解答的方法。因此，商业人士要克服缺少信息就不敢下结论的思维习惯，大胆运用假说思考，进而提高工作效率、改善工作质量。

《BCG 视野：金融服务走向赢利的智慧之路》

作者：（日）本岛康史　　ISBN 978-7-121-05229-4　　定价：28.00 元



本书以金融行业为主要研究对象，配以其他行业的案例并将其重新运用到金融行业中，打破了金融从业人员及其相关行业人员固有的思考模式，讲述了“空白地带”、“因式分解”、“经验曲线”等 10 种新的思考模式，为读者提供了一个全新的视野，使读者能够认识到问题的本质，因势利导、对症下药，进而制定行之有效的解决策略，并提高金融服务的收益力。本书是金融从业人员的“红宝书”，也能让其他行业人员受益匪浅。

《BCG 视野：市场营销的新逻辑》

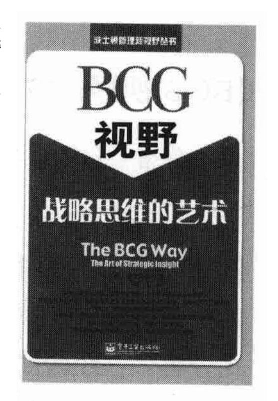
作者：（日）今村英明　ISBN 978-7-121-06082-3　定价：28.00 元



在市场营销中，特别是在组织对组织的交易领域，营销已变得越来越重要。而是否具有营销逻辑已成为超级营销人员与普通营销人员的最大区别。营销逻辑是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的观点、思路和行为方式。熟练掌握营销逻辑，将有助于你正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会，从而大幅提高企业的销售额。

《BCG 视野：战略思维的艺术》

作者：（日）御立尚资　ISBN 978-7-121-06170-7　定价：20.00 元



在制定经营战略时，多数企业倾向于单纯寻找他人成功的案例，并进行简单的模仿，结果往往是企业没有真正解决问题，身陷"战略无用论"的泥潭。"洞察力"是制定出独特战略的重要能力，是将千篇一律的理论升华为能够真正发挥作用、带来效益的战略的关键。

对经营学的初学者来说，这是一本了解战略本质的绝佳入门书！对已经深谙战略理论却苦于制定创新战略的中高级读者来说，这是一本把书本知识变成实务智慧的宝典！

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）

邮编：100036　电话：010-88254199　E-mail: sjb@phei.com.cn



在竞争日益激烈的21世纪，企业要想取得竞争优势，必须回答以下3个主要问题：

- 向什么人、提供什么价值来赢得胜利（价值创造）？
- 建立什么样的盈利机制（业务结构）？
- 如何保持竞争优势（竞争关键因素）？

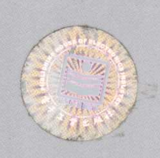
当我们仔细思考以上问题时，会发现：企业的竞争优势由价值创造和业务结构构成，并由竞争关键因素做支撑。如果企业不能保持已建立的竞争优势，就无法形成真正的优势，也就无法制定真正的竞争战略。

掌握六大战略思想将帮助企业轻松制定竞争战略！

本书是波士顿咨询公司（BCG）四十多年战略思想的集大成之作，结合大量的实际案例，**讲述了提高股东价值、提高客户价值、优化价值链、创造有吸引力的产品组合、降低成本、基于时间的竞争等**战略思想的基本原理及具体战略的制定技巧，具有很高的参考价值和很强的实际可操作性。

世纪波文化发展有限公司
http://www.century-wave.com

咨询投稿：(010)88254199
sjb@phei.com.cn
责任编辑：杨洪军



ISBN 978-7-121-10984-3


定价：39.00 元